

## **CASE OAKK**

Myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisen johtaminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, teknologiaosaamisen johtaminen

Kevät, 2017

Veli-Jussi Kangasmaa

Ylempi ammattikorkeakoulu, Teknologiaosaamisen johtaminen  
Visamäki

---

|                  |  |                   |
|------------------|--|-------------------|
| <b>Tekijä</b>    | Veli-Jussi Kangasmaa   | <b>Vuosi</b> 2017 |
| <b>Työn nimi</b> | CASE OAKK, myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisen johtaminen |                   |

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen (OAKK) henkilöstön oma näkemys myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisestaan, ja millaisia koulutustarpeita nousee esille. Opinnäytetyön taustalla on vuoden 2018 alusta voimaan astuvan ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulutuksen rahoitukseen ja toteutusmalleihin tulevat suuret muutokset. Opinnäytetyöllä haluttiin myös selvittää, että onko OAKK:ssa osattu huomioida kaikki muutoksen edellyttämät toimenpiteet, joilla pyritään lisäämään markkinaehtoisen koulutuksen osuutta korvaamaan julkisen rahoituksen leikkauksia.

Opinnäytetyön viitekehys muodostui myynti-, markkinointi- ja asiakkuuksiin keskeisesti liittyvistä osa-alueista ja lähdeaineistona on käytetty aiheeseen liittyvää kirjallisuutta.

Opinnäytetyössä selvisi, että OAKK:n henkilöstöllä on hyvin laaja-alainen osaaminen ja koulutus liittyen myyntiin, markkinointiin ja asiakasosaamiseen, mutta lisää osaamista tarvittiin erityisesti asiakassuhteisiin liittyvissä käytännön asioissa. Esille nousi erilaisia koulutustarpeita, joiden perusteella käynnistettiin sisäinen koulutusohjelma. Koulutusohjelma perustuu tutkimuksessa nousseisiin osaamistarpeisiin sekä se huomioi OAKK:n strategiassa asettamat tavoitteet lisätä markkinaehtoisen kovan rahan myynnin osuutta rahoitusmuotona.

OAKK on pitkäjänteisesti usean vuoden ajan toteuttanut tahtoansa olla muutakin, kuin vain perinteinen oppilaitos, jonka toiminta perustuu valtionosuusrahoituksen määrään. OAKK:n strategiatyössä ja sen käytäntöön viemisessä on tehty oikeansuuntaisia toimia. Teoreettisesti katsottuna systemaattisuudessa löytyy kuitenkin vielä kehitettävää, mikäli halutaan kovan rahan koulutuksesta vankka tukijalka rahoitukseen.

**Avainsanat** Osaamisen Johtaminen, Myynti, Markkinointi, Asiakasosaaminen

**Sivut** 58 sivua, joista liitteitä 7 sivua



Strategic Leading of Technology-based Business  
Visamäki

---

|                |  |                  |
|----------------|--|------------------|
| <b>Author</b>  | Veli-Jussi Kangasmaa   | <b>Year</b> 2017 |
| <b>Subject</b> | CASE OAKK, sales, marketing, and customer knowledge management |                  |

---

ABSTRACT

The aim of the thesis was to find out, how does the personnel of Oulun Aikuiskoulutuskeskus (OAKK) view its skills on sales, marketing and customer know-how, and what kind of training needs arise. At the background of this thesis is the reform of vocational upper secondary education which comes into effect at the beginning of 2018 and brings major changes in funding and implementation of the vocational training. Another aim of the thesis was to find out, whether OAKK has taken into account all the measures required to increase market-based training to compensate for the cuts in the public funding.

The bachelor's thesis was comprised of areas that are essential to sales, marketing and customer relationships, and related literature is used as a source material.

The result of this thesis is that the personnel of OAKK has a wide range of expertise and training in sales, marketing and customer know-how, but more expertise is also needed especially in practical matters concerning customer relations. Various educational needs were raised, which led to an internal training program. The training program is based on the increased competence needs which were risen in the research, and takes into account the objectives set in the OAKK strategy to increase the share of market-based sales.

For several years OAKK has striven to be more than a traditional education provider the funding of which is based on government funding. The strategy work of OAKK and its implementation has taken steps in the right direction. From a theoretical point of view, however, systematics can still be developed if OAKK wants the market-based funding be a strong source of income.

**Keywords** Knowledge management, Sales, Marketing, Customer competence

**Pages** 58 pages including appendices 7 pages



# SISÄLLYS

|       |  |    |
|-------|--|----|
| 1     | JOHDANTO.....  | 1  |
| 2     | OULUN AIKUISKOULUTUSKESKUS OY.....   | 2  |
| 2.1   | Yritys ja organisaatio .....   | 2  |
| 2.2   | Palvelut ja koulutusalat .....   | 3  |
| 2.3   | Henkilöstö .....   | 5  |
| 2.4   | Lukuja .....   | 6  |
| 2.5   | Strategia .....  | 6  |
| 2.6   | Myynti, markkinointi ja asiakkuuksien hallinta Oulun aikuiskoulutuskeskuksessa ..... | 8  |
| 2.7   | Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö Oulun seudulla .....                      | 9  |
| 3     | TEORIATAUSTA .....   | 10 |
| 3.1   | Ammatillisen koulutuksen reformi.....  | 10 |
| 3.2   | Myynnin organisointi ja ohjaus .....   | 11 |
| 3.3   | Kenelle myyt ja miten.....   | 13 |
| 3.4   | Markkinointi, strategiasta käytäntöön.....   | 15 |
| 3.5   | Asiakkuudet, asiakkuusmallit ja asiakaslähtöisyys.....                               | 17 |
| 3.6   | Muutoksen johtaminen.....  | 20 |
| 4     | TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....  | 23 |
| 4.1   | Webropol-kyselyn toteutus.....   | 23 |
| 4.2   | Teemahaastattelut .....  | 23 |
| 5     | TUTKIMUSTULOKSET .....   | 24 |
| 5.1   | Webropol-kysely henkilöstölle.....   | 24 |
| 5.2   | Henkilöstölle tehdyt teemahaastattelut .....   | 34 |
| 5.2.1 | Myynti.....  | 35 |
| 5.2.2 | Markkinointi .....   | 35 |
| 5.2.3 | Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys.....  | 36 |
| 6     | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA.....   | 37 |
| 6.1   | Strategiat, suunnitelmat ja prosessit .....  | 38 |
| 6.2   | Henkilöstön nykyinen ja haluttu osaaminen.....                                       | 38 |
| 6.3   | Asiakkuuksien johtaminen, myynnin ja markkinoinnin organisointi .....                | 39 |
| 6.4   | B to B vai B to C myyntiä .....  | 41 |
| 6.5   | Summa summarum .....   | 42 |
|       | LÄHTEET .....  | 44 |

## Liitteet

|         |                      |
|---------|----------------------|
| Liite 1 | Kysely henkilöstölle |
| Liite 2 | Teemahaastattelu     |



## 1 JOHDANTO

Valtakunnallisen ammatillisen koulutuksen reformin myötä koulutuksen rahoitukseen ja toteutusmalleihin on tulossa suuria muutoksia. Merkittävien rahoituksellinen muutos on työvoimakoulutuksen siirtyminen Työ- ja elinkeinoministeriöstä Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen vuoden 2018 alussa. Uusi rahoituslaki ei ole vielä lopputyötä tehdessä valmistunut, joten ei ole myöskään tietoa, miten rahoitus jatkossa kanavoitetaan Opetus- ja kulttuuriministeriön kautta.

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:llä, myöhemmin OAKK on vuosittaisesta rahoituspohjasta noin 50–70% muodostunut juuri työvoimakoulutuksesta. Lisäksi ammatillisen koulutuksen julkisessa rahoituksessa on ollut jo vuosia laskeva trendi ja tätä puuttuvaa liikevaihtoa tulisi paikata muilla rahoitusmuodoilla, kuten esimerkiksi yhteisöille, yrityksille ja yksittäisille henkilöille myytävillä henkilöstökoulutuksilla. Päästäkseen edes lähelle julkisen rahoituksen paikkaavaa tasoa henkilöstökoulutusten myynnissä, edellyttää se henkilöstöltä myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisvalmiutta. Tämä on iso muutos perinteiselle oppilaitokselle.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, *millainen on OAKK:n henkilöstön oma näkemys myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisestaan, ja millaisia koulutustarpeita selvityksessä nousee esille*. Opinnäytetyöllä haluttiin myös selvittää, että onko OAKK:ssa osattu huomioida kaikki muutoksen edellyttämät toimenpiteet. Tutkimustulosten perusteella on tarkoitus käynnistää sisäinen koulutusohjelma, joka perustuisi tehtäväkoh-taisiin osaamistarpeisiin. Tutkimustulosten perusteella osattaisiin kohdistaa sisäiset koulutukset oikein ja henkilöstön tarpeisiin.



## 2 OULUN AIKUISKOULUTUSKESKUS OY

### 2.1 Yritys ja organisaatio

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy on perustettu vuonna 1970. Omistajana toimii Oulun kaupunki. Perustettaessa oppilaitoksen nimeksi tuli valtakunnallisen mallin mukaisesti Oulun ammatillinen kurssikeskus, joka vielä vanhemmassa asiakaskunnassa sitkeästi elää. Vuonna 1991 oppilaitoksen nimeksi vaihtui Oulun ammatillinen aikuiskoulutuskeskukseksi.

Oppilaitos on ollut perustamisesta lähtien Oulun kaupungin omistuksessa. Vuonna 1992 oppilaitoksen yhtiömuodoksi tuli osakeyhtiö ja yhtiön osakkeet omistaa Oulun Kaupunki. Nimenmuutos nykyiseen nimeen tapahtui vuonna 1998, kun oppilaitoksen nimeksi vaihdettiin Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy. Samalla perustettiin tytäryhtiö Oulun Osaamiskeskus Oy, jonka tehtäväksi tuli tarjota Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskusten hankkimaa työvoimakoulutusta. Oulun Osaamiskeskus Oy fuusioitiin Oulun Aikuiskoulutuskeskukseen vuonna 2015.

Vuonna 2016 Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa toteutettiin suurempi organisaatiomuutos. Aiempi organisaatio oli rakentunut perinteisemmälle koulutuksen toteutukselle, jossa painopisteenä oli työvoimakoulutuksen ja valtionosuusrahoitteisten koulutusten toteutus. Muut koulutustuotteet olivat olleet lähinnä irrallisia toteutuksia kokonaisuudesta. Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen tavoitteet olivat kuitenkin tätä perinteistä koulutus-toimintaa laajemmat. Tavoitteisiin pääsemiseksi piti myös rakentaa organisaatio, joka tukee toimintaa tahdottuun suuntaan. Lisäksi vuonna 2016 Oulun Aikuiskoulutuskeskus hankki omistukseensa Virpiniemen liikuntapiston, jonka tuottamat palvelut laajensivat tarjontaa.

Uuden organisaation avainsanoja ovat tuotteistaminen, osaaminen ja asiakastarpeista lähtevät palvelut. Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen toiminnalle pohjan luo kivijalka, johon kuuluu johtaminen: yhtiökokous ja hallitus, toimitusjohtaja, johtoryhmä ja koordinaatioryhmä.

Työelämä ja ammatit uudistuvat, niin Oulun Aikuiskoulutuskeskuksin. Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen päivittäistä koulutus- ja tutkintotoimintaa johdetaan toimialajohtamisen lähtökohdista. Toimialajohtamisella halutaan varmistaa kokonaisuuden kehittämisen ja yhtenäisen strategian mukaisen toiminnan tiimeissä. Tiimit esimiehineen vastaavat operatiivisesta toiminnasta ja sen kehittamisestä, jossa tuotteistus ja osaamisen johtaminen ovat avainasemassa. Asiantuntijaorganisaatiossa on luontevaa jakaa vastuuta kaikille. Erityisesti esille nostetaan tuotteistaminen, mikä näkyy lukuisina tuotevastaavina tiimeissä.

Toiminnan laatua takaa myös toimialojen ja palvelujen saumaton yhteistyö. Jokaisen tavoitteena on palvella asiakasta parhaalla mahdollisella tavalla. Tarkoituksena on tarjota Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen asiakkaalle kokonaisuutena onnistunut asiakkuus niin, että hän haluaa palata taloon uudelleen ja suosittelee taloa muillekin. Asiakas, opiskelija, yritys tai kuka vain saattaa astua Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen ovesta sisään hieman epätietoisin ilmein, mutta ulos tullessaan kasvot loistavat tyytyväisenä - osaamista ja elämystä rikkaampana.



Kuva 1. Organisaatiokuvassa havainnollistetaan toimintaa, joka ylittää sisäiset tiimirajat, mutta ei korosta hierarkiaa.

## 2.2 Palvelut ja koulutusalat

Oulun Aikuiskoulutuskeskus tarjoaa ammatillista perus-, lisä- ja täydennyskoulutusta aikuisille näyttötutkintoperusteisesti. Lisäksi tarjonnassa ovat työelämässä tarvittavat lupa- ja korttikoulutukset, joita on yhteensä noin 50 erilaista pätevyysiin oikeuttavaa tuotetta. Näiden lisäksi on myös erikseen yrityksille räätälöidyt koulutuspalvelut, jossa yritys voi räätälöidä koulutussisältöjä tarpeensa mukaan.

Ammatillisia koulutusaloja ovat:

- ajoneuvo- ja kuljetustekniikka
- hoitotyö
- hotelli- ja ravintola
- kiinteistö ja talotekniikka
- kotitalous ja puhdistuspalvelut
- kuntoutuminen
- liiketalous ja kauppa
- maahanmuuttajakoulutus
- maarakennus
- matkailu

- metalli
- opetus ja kasvatus
- pintakäsittely
- rakennus
- sähkö ja elektroniikka
- tieto- ja tietoliikennetekniikka
- turvallisuus
- uraohjauspalvelut
- vapaa-aika ja nuorisotyö
- välinehuolto.

Palvelutarjonnassa Ammatillinen hyvinvointi on luonnollinen osa Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen toimintaa. Ammatillinen hyvinvointi sisältää muun muassa Hierojaklinikan ja Virpiniemen liikuntaopiston koulutuksia ja palveluita, mielen hyvinvointiin liittyviä koulutuksia ja palveluita, työnohjausta, hyvinvointia edistäviä teemapäiviä sekä mahdollisesti ravitsemukseen liittyvää palvelutarjontaa.

Koulutusta järjestetään työvoima- ja valtionosuusrahoitteisesti sekä yritys- tai omarahoitteisesti. Koulutusta tarjotaan myös oppisopimusmuotoisena. Lisäksi käytössä on vapaan sivistyksen rahoitusta.

Toiminta-alueena on Pohjois-Pohjanmaan talousalue sekä Lapin lääni, mutta tiettyjen alojen ammatillista koulutusta järjestetään myös valtakunnallisesti.

## 2.3 Henkilöstö

Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa työskenteli 31.12.2016 kaikkiaan 135 henkilöä. Näistä 135 henkilöstä karkealla jaolla 91 työskentelee kokoaikaisina kouluttajina. Loput 44 henkilöä tuottavat erilaisia koulutuksen tukipalveluita tai työskentelevät hallinnon tehtävissä sekä toimivat osittain kouluttajina.

Taulukko 1. Henkilöstön sukupuolijakauma tehtävittäin.

| <b>Naisten ja miesten sijoittuminen eri tehtäviin 31.12.2016</b> | <b>Naiset (n)</b> | <b>Naiset %</b> | <b>Miehet (n)</b> | <b>Miehet %</b> | <b>Yhteensä (n)</b> |
|--|-------------------|-----------------|-------------------|-----------------|---------------------|
| Johtoryhmä   | 4                 | 57              | 3                 | 43              | 7                   |
| Esimies (muu kuin johto)   | 6                 | 67              | 3                 | 33              | 9                   |
| Kouluttaja   | 49                | 54              | 42                | 46              | 91                  |
| Muu henkilöstö   | 20                | 71              | 8                 | 29              | 28                  |
| <b>Yhteensä</b>  | <b>79</b>         | <b>59</b>       | <b>56</b>         | <b>41</b>       | <b>135</b>          |

Taulukko 2. Ikä- ja sukupuolijakauma.

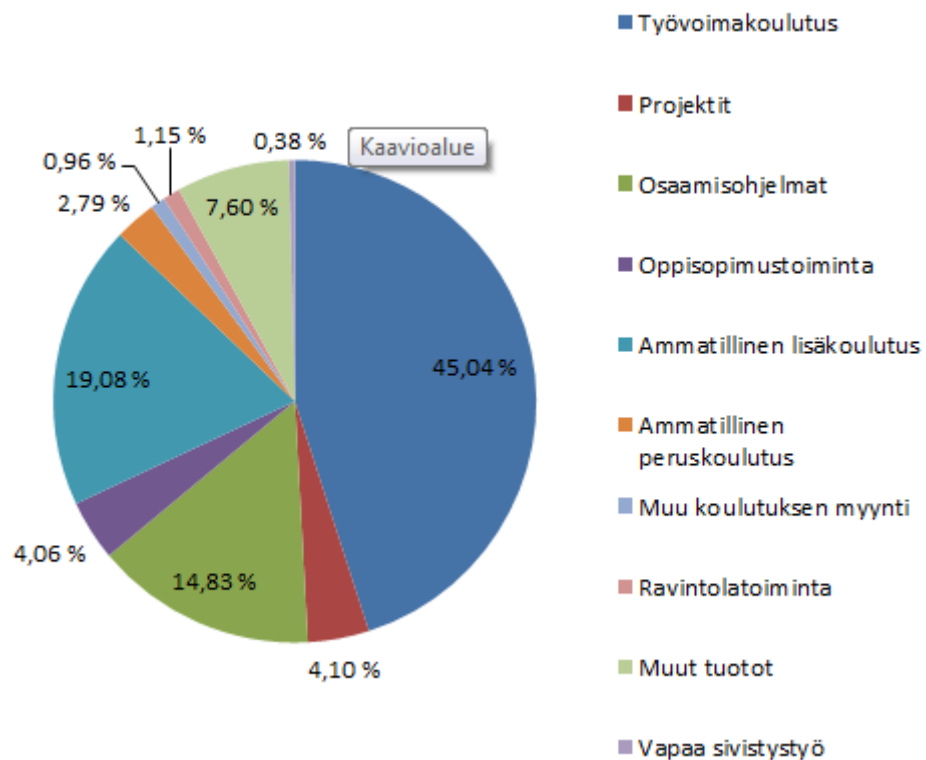
| <b>Ikäluokka</b>         | <b>Ikä sukupuolen mukaan</b> | <b>Ikäjakauma lkm</b> | <b>Ikäjakauma %</b> |
|--------------------------|------------------------------|-----------------------|---------------------|
| <b>Alle 36 -vuotiaat</b> |                              | 17                    | 12,59               |
| Naiset                   | 11                           |                       |                     |
| Miehet                   | 6                            |                       |                     |
| <b>36 - 45 -vuotiaat</b> |                              | 38                    | 28,15               |
| Naiset                   | 31                           |                       |                     |
| Miehet                   | 7                            |                       |                     |
| <b>46 - 55 -vuotiaat</b> |                              | 42                    | 31,11               |
| Naiset                   | 19                           |                       |                     |
| Miehet                   | 23                           |                       |                     |
| <b>Yli 55 -vuotiaat</b>  |                              | 38                    | 28,15               |
| Naiset                   | 18                           |                       |                     |
| Miehet                   | 20                           |                       |                     |
| <b>Yhteensä</b>          | <b>135</b>                   | <b>135</b>            | <b>100 %</b>        |

Henkilöstön koulutus:

|                              |              |
|------------------------------|--------------|
| Ylempi korkeakoulututkinto   | 42,22 % (57) |
| Alempi korkeakoulututkinto   | 20,74 % (28) |
| Opistotasoinen loppututkinto | 25,19 % (34) |
| Ammatillinen tutkinto        | 11,85 % (16) |

## 2.4 Lukuja

Vuonna 2016 liikevaihto Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa oli noin 12,5 M€. Suurin yksittäinen liikevaihtotekijä oli työvoimakoulutuksen myynti, joka oli noin 5,7 miljoonaa euroa.



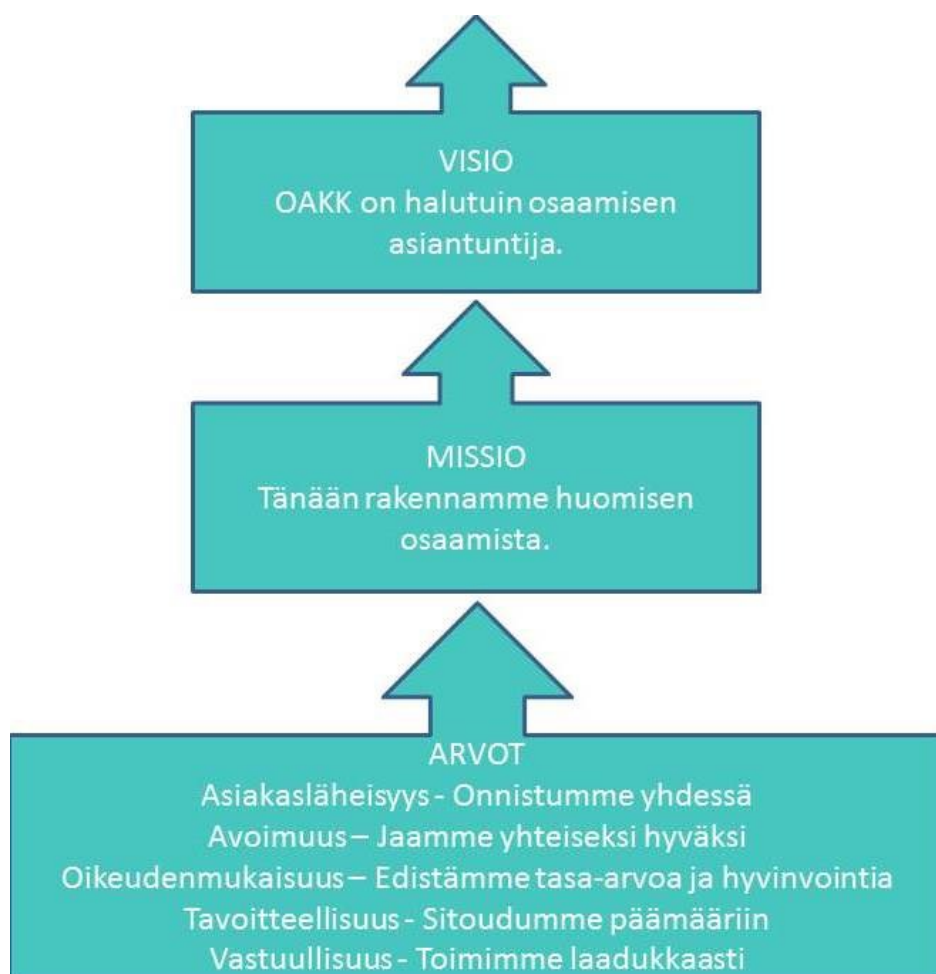
Kuva 2. Liikevaihdon jakautuminen rahoitusmuodoittain vuonna 2016.

Opiskelijoita Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa vuonna 2016 oli kaikkiaan 5375. Opiskelijatyöpäiviä suoritettiin kaikkiaan 233 598. Opiskelijoista 540 suoritti aikuisille tarkoitetun ammatillisen näyttötutkinnon ja tutkinnon osia 362 henkilöä.

## 2.5 Strategia

Syksyllä 2016 Oulun Aikuiskoulutuskeskukselle laadittiin liiketoimintastrategia ajalle 2016–2020. Strategiassa haluttiin huomioida, että julkinen raha koulutushankinnoissa tulee vähemmän huomattavasti ja se vaje tulisi korvata jollakin muulla rahoitusmuodolla. Strategisiksi päämääräksi asetettiin:

- talous on tasapainossa ja mahdollistaa toiminnan kehittämisen
- asiakkaalle tarjotaan niin onnistunut asiakkuuskokemus, että hän suosittelee muille ja tulee Oulun Aikuiskoulutuskeskukseen takaisin
- työelämän täydennyskoulutusta ja muita myytäviä palveluja lisää merkittävästi
- toimintatavat ovat laadukkaat ja vastaavat tuloksekkaasti asiakastarpeisiin
- Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa osataan, kehitytään ja voidaan hyvin, jotta asiakas- ja palvelulupaus voidaan lunastaa.



Kuva 3. Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen arvot, missio ja visio.

Strategian toteutumisen seurannalle asetettiin mittarit, jotta voidaan luoda säännölliset seurantamenetelmät. Mittareiksi strategisille päämäärille asetettiin:

- opiskelija-, työelämä- ja sidosryhmäpalautte
- henkilöstökoulutuksen ja työelämälle myytävien palveluiden liikevaihdon kasvu %

- tarjousten läpimeno %
- tutkintosuoritteiden määrä (tutkinnon osat ja kokotutkinnot)
- opiskelijoiden sijoittuminen
- henkilöstökoulutukseen osallistuvien määrän kasvu
- asiakkuus- ja myyntiosaamisen koulutusohjelman suoritus
- henkilöstökysely
- opetushenkilöstön muodollinen kelpoisuus.

Lisäksi strategiassa asetettiin koulutusalaakohtaiset tavoitteet liikevaihdon koostumiselle rahoitusmuodoittain.

## 2.6 Myynti, markkinointi ja asiakkuuksien hallinta Oulun aikuiskoulutuskeskuksessa

Oulun Aikuiskoulutuskeskukselta on puuttunut varsinainen aktiivinen myynti- ja asiakkuuksien hallintaan keskittyneet tekijät. Myyntityötä on tehty satunnaisesti henkilöstön vieraillessa työelämäyhteistyöyrityksissä tai sitten puhelimitse asiakkaan kanssa käydyissä keskusteluissa. Perinteinen tapa on ollut, että asiakas on tuntenut pitkäaikaisen koulutuksen järjestäjän ja ottanut yhteyttä koulutustarpeen ilmaantuessa. Osittain myynnin vähäisyyttä on selittänyt myös se, että on keskitytty liikaa pitkiin tutkintoihin valmistaviin koulutuksiin, jotka esimerkiksi Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset ovat työvoimakoulutuksina hankkineet. Tällaiset koulutukset ovat olleet julkisen hankintalain alaisuudessa ja ne ovat pitäneet tarjouskilpailussa voittaa. Koulutushankintojen kokonaisarvot ovat vaihdelleet 20 000-2 000 000 euroon, joten voi siis ajatella, että kuitenkin myyntiä se on ollut voittavien tarjoustenkin tekeminen.

Markkinointia sen sijaan on toteutettu suunnitelmallisesti. Vuosittain laaditaan budjetoitu markkinointisuunnitelma, jossa on suunniteltu tulevan vuoden pääpainoalueet markkinoinnissa. Markkinointia tapahtuu säännöllisesti alueen sanomalehdissä sekä viime vuosina on kovasti panostettu sähköiseen markkinointiin käyttäen, erityisesti sosiaalisen median kanavia. Esimerkiksi Facebook-markkinoinnissa etuna on ollut, että se tavoittaa isoja kohderyhmiä helposti ja on asiakkaiden tavoitettavissa 24/7. Markkinointia on tehty myös olemalla mukana eri ammatillisten alojen tapahtumissa, osallistumalla messutapahtumiin sekä tietenkin järjestämällä avoimien ovien päiviä.

Asiakkuuksien hallintaan ei Oulun Aikuiskoulutuskeskuksessa ole olemassa selkeitä menettelytapoja. Suurimpia ja merkittävimpiä asiakkaita tunnistetaan ja niiden merkitys ymmärretään, mutta selkeitä asiakkuusmalleja ei ole käytössä. Syksyllä 2016 luodussa strategiassa tunnistettiin puutteet ja niihin kiinnitettiin erityistä huomiota. Organisaatioon määriteltiin yrityspalvelujohtajan rooli, joka alkoi yhdessä muun johdon kanssa miettiä ja rakentaa myynnin organisoinnin ja asiakkuuksien hoitomallit.

Useasti on ollut esillä esimerkiksi CRM-asiakkuushallintajärjestelmän hankinta. Se on kuitenkin jäänyt useiden käynnissä olleiden tietojärjestelmähankkeiden vuoksi taustalle. Toiseksi pelkkä järjestelmä ilman toimivia ja sovittuja menettelytapoja ei olisi tuonut autuutta ja helpottanut toimintaa.

## 2.7 Ammatillisen koulutuksen toimintaympäristö Oulun seudulla

Oulussa ammatillisessa koulutuksessa on kaksi keskeistä toimijaa. Oulun seudun koulutuskuntayhtymä, joka on selkeästi profiloitunut nuorisoasteen ammatilliseen koulutukseen ja Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy, joka nimensäkin perusteella on keskittynyt aikuisten ammatilliseen kouluttamiseen sekä työelämän kehittämispalvelujen tuottamiseen. Koulutuskuntayhtymä on rakenteeltaan sekä toiminnaltaan hyvin tarkasti kuntalainsäädännön ohjaamaa, kun taas Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy:n toimintaa ohjaa suurimmissa määrin osakeyhtiölaki. Osakeyhtiömalli on antanut koulutustoiminnassa notkeutta toimintaan ja kykyä reagoida nopeasti työelämän tarpeisiin.

Oulun Aikuiskoulutuskeskus Oy on kokonaan Oulun kaupungin omistuksessa, mutta sen Oulun kaupungin tytäryhtiölleen toteuttama omistajaohjaus käytännössä toteutuu kaupungin asettaman poliittisin perustein nimetyn hallituksen kautta. Osakeyhtiötä johtaa rehtori/toimitusjohtaja hallituksen alaisuudessa. Osakeyhtiömalli on ollut perustamishetkestään saakka hyvin poikkeava käytäntö perinteisessä koulutusmaailmassa, jossa tuotetaan yleishyödyllisiä palveluja sekä käytetään julkista rahoitusta. Vaikka julkisen rahoituksen osuus on ollut viime vuosina suhteellisen pientä verrattuna markkinaehtoiseen työvoimakoulutukseen, on se asettanut omia toimintarajoitteita sekä myös tuonut mainetta ”yleishyödyllisestä” oppilaitoksesta, josta koetaan saatavan yhteiskunnan varoin tuotettua koulutusta.

Tämän opinnäytetyön aikana Oulun kaupungin omistajaohjaus teki päätöksen, että toisen asteen ammatillinen koulutus tulisi keskittää Oulun alueella. Tästä syystä koulutuskuntayhtymän ja Oulun Aikuiskoulutuskeskuksen yhdistymisneuvottelut käynnistettiin jälleen kertaalleen. Neuvotteluita on käyty useita viimeisen 20 vuoden aikana. Tällä kertaa kuitenkin ammatillisen koulutuksen reformi on poistamassa raja-aidat nuorisoasteen ja aikuisten väliltä, joten nyt ollaan yhdistymisessä lähempänä kuin aiemmin. Yhdistymisaikeista huolimatta OAKK:lla on jo vahva osaaminen markkinaehtoisten koulutuspalvelujen järjestäjänä, joten mahdollisen yhdistymisen jälkeenkin uusi strategia on vielä ajanmukainen ja parannettavaa riittää.



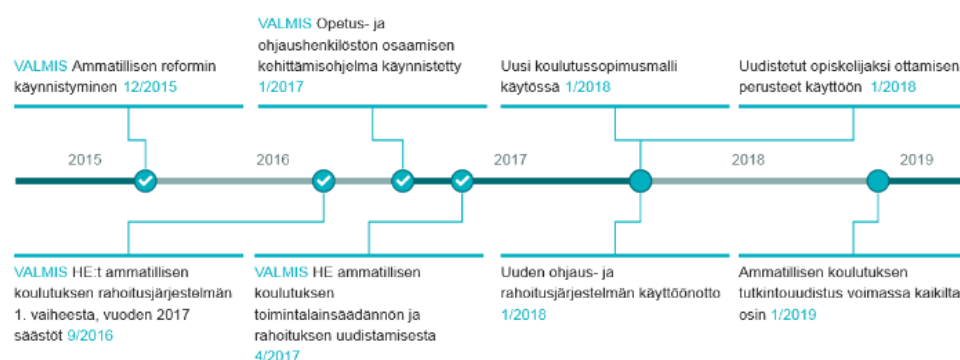
### 3 TEORIATAUSTA

Teoriatausta perustuu myynnistä, markkinoinnista ja asiakkuuden hallinnasta sekä muutoksen johtamisesta hankittuun kirjalliseen lähdeaineistoon.

#### 3.1 Ammatillisen koulutuksen reformi

Ammatillisen koulutuksen reformi on yksi hallituksen kärkihankkeista ja siinä on tarkoitus uudistaa ammatillisen koulutuksen rahoitusta, ohjausta, toimintaprosesseja, tutkintojärjestelmää ja järjestäjäverkkoja. Reformissa muutetaan lakeja, muun muassa lait ammatillisesta peruskoulutuksesta ja ammatillisesta aikuiskoulutuksesta yhdistetään uudeksi laiksi, jossa keskeisenä lähtökohtana on osaamisperusteisuus ja asiakaslähtöisyys. Reformin tavoitteena on myös lisätä työelämälähtöisyyttä, joten työpaikoilla tapahtuvaa oppimista ja yksilöllisiä opintopolkuja lisätään sekä puretaan koulutusta koskevaa sääntelyä.

Reformin taustalla ovat tarve uudistaa ammatillista koulutusta, koska tulevaisuuden työelämässä tarvitaan uudenlaista osaamista ja ammattitaitoa sekä se, että koulutukseen on käytettävissä aiempaa vähemmän rahaa. Opinnäytetyön tekohetkellä reformi on muovautumisvaiheessa ja sen kautta uudistetut lait pyritään saamaan eduskunnan käsittelyyn kesään 2017 mennessä. Reformin tuomien muutosten tulisi astua voimaan 1.1.2018 alkaen. Reformiin liittyvät ammatillisen koulutuksen rahoitusleikkaukset sen sijaan käynnistyivät vuonna 2017. Vuoden 2017 ammatillisen koulutuksen rahoitusta leikattiin 190 miljoonaa euroa (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017).



Kuva 4. Ammatillisen koulutuksen reformin eteneminen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö)

Oulun Aikuiskoulutuskeskuksella valtionosuusrahoitteisen koulutuksen määrä oli vuonna 2016 noin 20 % liikevaihdosta eli noin 2,2 miljoonaa euroa. Tämä 190 miljoonan euron leikkaus siis koskee kaikkein eniten niitä

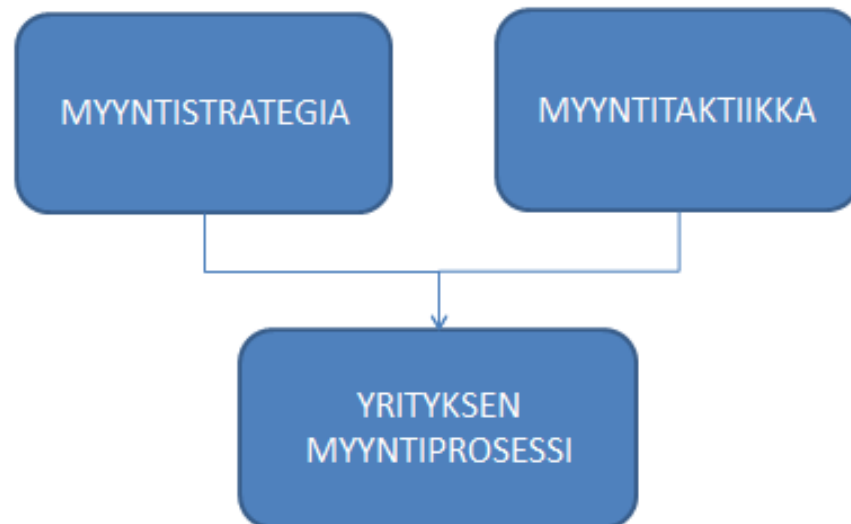
koulutuksen järjestäjiä, joilla lähes koko rahoituspohja perustuu valtion-osuusrahoitukseen. Suurin reformin myötä OAKK:ta koskeva muutos on tulossa siitä, että työ- ja elinkeinohallinnon asiakkaiden osaamisen kehittämistarpeet ja osa työvoimakoulutuksesta siirtyy osaksi uutta ammatillisen koulutuksen järjestelmää Opetus- ja kulttuuriministeriön alaisuuteen. Näin ollen Suurin OAKK:n liikevaihdon tuottanut tutkintoon valmistava työvoimakoulutus sulautuu osaksi valtionosuusrahoitusta.

### 3.2 Myynnin organisointi ja ohjaus

Että selkeää myyntityötä tapahtuisi, täytyy luoda prosessit myynnille, organisoida yrityksen henkilöstö myyntiä tukeväksi sekä ohjeistaa ja kouluttaa myyntiä tekevät henkilöt myyntityöhön. Tätä kaikkea ohjaa tietenkin strategia, jossa on myynnille asetettu oma tähtäin. Perinteiset myynti- ja markkinointiorganisaatiot koostuvat usein toimihenkilö- ja asiantuntija-tehtävissä toimivasta henkilöstöstä, sekä muista resursseista, kuten tieto- ja toiminnanohjausjärjestelmistä sekä markkinointibudjetista. Tyypillinen markkinointiosasto koostuu markkinointiassistentteista, tuotepäälliköistä, markkinointipäälliköistä ja markkinointijohtajasta. Perinteinen myynnin organisaatio taas koostuu myyntiä tekevästä henkilöstä sekä myyntipäälliköistä. Myyntipäällikkö taas raportoi markkinointijohtajalle, joka usein on sijoitettu organisaatiossa myynnin ja markkinoinnin väliin. Käytännössä mallit voivat olla hyvin omanlaisia riippuen yrityksen toimialasta tai koosta. (Tikkanen 2005, 182).

Myynnin ohjaus on tärkeä elementti siihen, että myyntityöllä päästään haluttuun tavoitteeseen. Myynnin ohjaukseen liittyvissä keskusteluissa esiintyy usein, että myyntityötä tekeviä henkilöitä kritisoidaan systemaattisuuden ja suunnitelmallisuuden puutteesta myyntityössä. Kritiikki kohdistuu usein siihen, että myynnin ohjauksen puuttuessa perinteisin tavoin toimivat myyjät kulkevat oman halunsa mukaan tapaamassa sellaisia asiakkaita, joista on vuosien saatossa tullut heille hyvien läheisiä henkilöitä ja joita voisi kutsua jopa jonkin asteisiksi kavereiksi. Asiakaskontaktoinnista syntyvät kulut juoksevat, mutta kukaan ei ole miettinyt mikä on näiden asiakkuuksien arvo yritykselle. Toiset myyjät taas kontaktoivat väärinä asiakkuuksia tai henkilöitä tai heillä tapaamisia on liian vähän, jolloin myynnin tehokkuusluku voi olla todella heikko. (Tikkanen 2005).

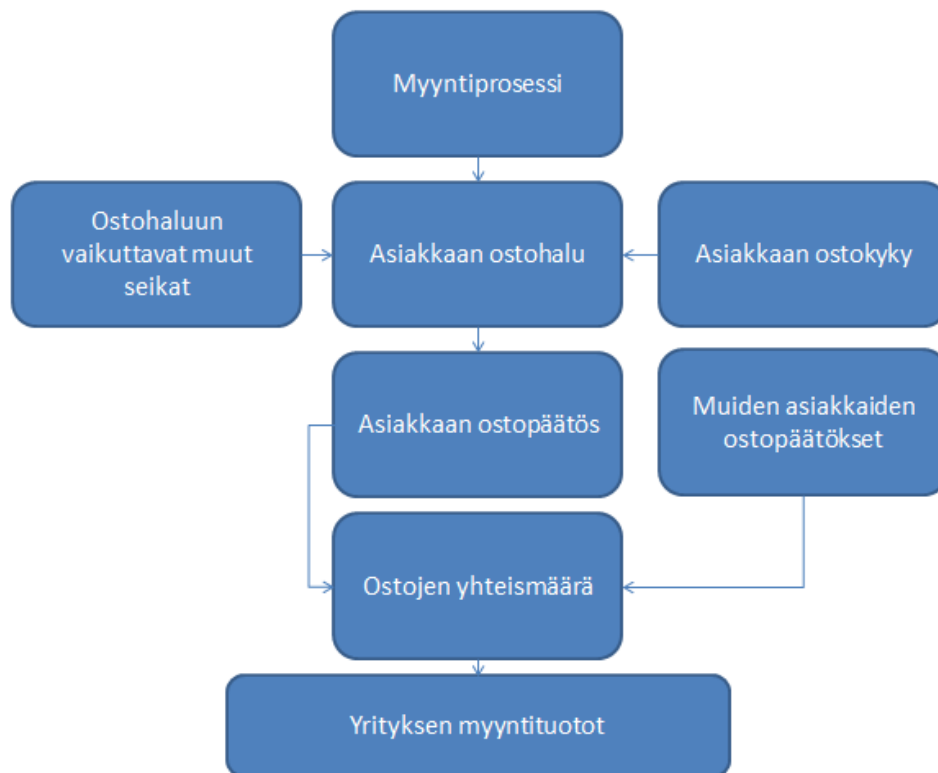
Myyntityöllä pyritään asiakastyytyvyyteen, asiakkaalle tuotettavaan lisäarvoon ja sitä kautta pitkäaikaisiin asiakassuhteisiin sekä halutaan hyvän kellon kaikuvan asiakkailta toisille. Myyntityö on kuitenkin taustaltaan prosessi, joka koostuu useasta tekijästä. (Tikkanen 2005).



Kuva 5. Myyntiprosessin tekijät. (Leppänen 2007, 49).

Myyntistrategia on myyntiprosessin suunnitteluosa. Strategia on oltava, että tiedetään mihin tähdätään ja mitä halutaan. Strategiassa asetetut tavoitteet juonnetaan markkinoinnin tavoitteista, jotka taas tulevat koko yrityksen strategiasta liikeideaan perustuen. Strategioiden tarkoituksen on tavoitetilojen saavuttaminen. Strategia = Mitä. (Leppänen 2007, 49–50).

Myyntitaktiikka taas on sitä, jota tarvitaan, kun ollaan kontaktissa asiakkaan kanssa. Taktiikka on keino, miten päästään strategiassa asetettuihin tavoitteisiin. Myyntitaktiikat ovat siis toimintatapoja, jotka ovat ennalta mietittyjä ja joilla päästään haluttuun tavoitetilaan. Taktiikka = Miten. Oikea myyntistrategia tarkoittaa, että tehdään oikeita asioita. Oikea myyntitaktiikka taas tarkoittaa sitä, että tehdään asioita oikein. Myyntiprosessilla on tarkoituksena saada aikaan myönteinen ostopäätös. On asiakkaan päätettävissä, mitä hän ostaa ja kuinka paljon. Asiakas siis ostaa mitä haluaa, aina ei sitä, mitä tarvitsee. Myyntiprosessilla voidaan vaikuttaa asiakkaan ostohaluun, ei asiakkaan ostokykyyn. (Leppänen 2007, 50–51).



Kuva 6. Myyntiprosessin ja myyntituottojen välinen yhteys. (Leppänen 2007, 52).

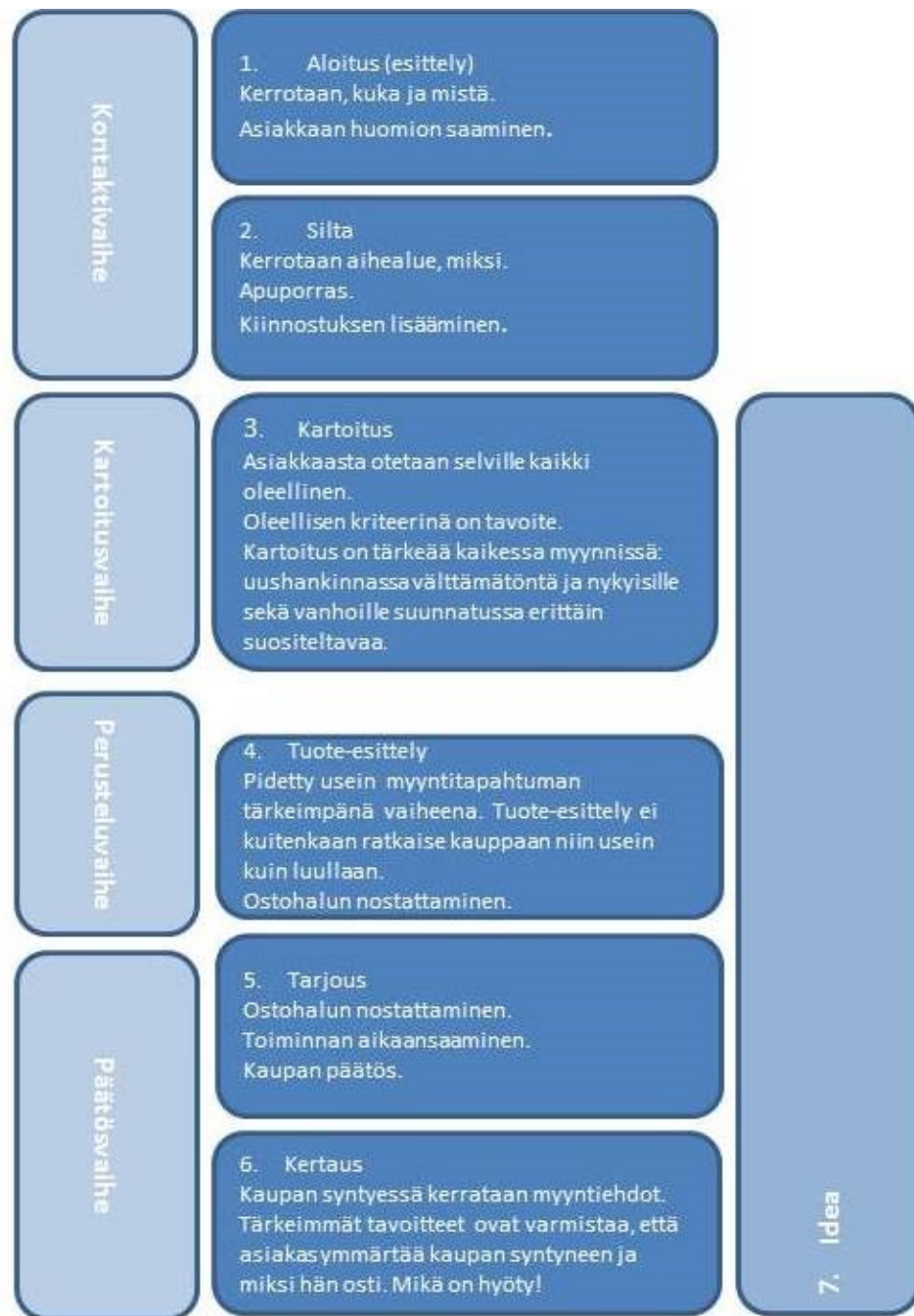
### 3.3 Kenelle myyt ja miten

Mieti kenelle myyt. Myyntityössä on helppo tuhlata kallista aikaa keskustelemalla väärin henkilöiden kanssa. Esimerkiksi yritysmyyntissä tällaisia vääriä henkilöitä ovat ne, jotka ovat kaukana päätöksenteosta vastaavista henkilöistä. Myyntiä tekevä henkilö saattaa vakuuttaa myyntitilanteessa asiakkaan edustajan edustamansa organisaation tuottamalla palvelulla tai tuotteella, mutta loppu viimeksi vakuuttuneella henkilöllä ei ole hankintaan päätöksenteko-oikeutta. Pahimmassa tapauksessa tieto myyntissä olevasta tuotteesta tai palvelusta suodattuu organisaatiossa eikä edes etene päätöksenteosta vastaaville henkilöille. Esimerkkinä voisi olla tilanne, jossa kouluttaja käy työpaikkaohjaamisen liittyen yrityskäynnillä. Aktiivinen kouluttaja käy yritystä edustavan työpaikkaohjaajan kanssa mukavat keskustelut, keskustelu on antoisaa ja työpaikkaohjaaja on erittäin kiinnostunut kouluttajan tarjoamista palveluista. Kouluttajalle syntyy yrityskäynnin jälkeen mielikuva, että myyntityötä on tapahtunut. Niin on, mutta ehkä väärälle henkilölle. Tämän vuoksi on tärkeä tuntea yritysten ostoprosessit ja sitä kautta kohdistaa myyntiä niin, että se tavoittaa päätöksentekijät. (Vuorio 2008).

Myynnistä on olemassa useita erilaisia teorioita. Erään teorian mukaan tasokas ja mitattava myynti perustuu toimivaan myyntiprosessiin ja sen noudattamiseen. Noudattamalla toimivaksi todettua myyntiprosessia vältetään myyjien joutumista sudenkuoppiin, joihin myyjät usein sortu-

vat. Myyntiprosessin oikeassa järjestyksessä läpikäynti ja myynnin eri portaiden läpikäynti on tärkeää. (Vuorio 2008, 40.)

Mikä tahansa toimintamalli tai myyntitekniikka toimii vain tiettyyn osaan asiakkaista. Kaikkiin taas eivät toimi mitkään mallit tai tekniikat. Eri asiakasryhmien erilaiset odotukset voivat tehdä myyntihenkilön työstä hyvin monimutkaisen, mutta samalla myös mielenkiintoisen. Energia on kuitenkin viisasta suunnata asiakkaiden enemmistöön eli tärkeimpään. Tekniikoista huolimatta myyjän spontaanilla toiminnalla on suuri merkitys. Noudattamalla myyntiprosessia ja myynnin portaita sekä tekemällä asiat oikealla tavalla suurin osa asiakkaista saadaan toimimaan haluamamme tavalla toisin sanoen tavoitteemme mukaisesti. Myyntitapahtuma voidaan jakaa osiin eri tavoin. Yhden teorian mukaan myyntitapahtuma voidaan jakaa kuuteen portaaseen, jotka sisältävät myynnin kaikki vaiheet. Portaita on tarkasti ottaen seitsemän, koska idea kulkee läpi portaiden kaikissa portaissa kartoituksesta eteenpäin. (Vuorio 2008, 41; Havunen 2000, 84).



Kuva 7. Myynnin portaat (Vuorio 2008, 42).

### 3.4 Markkinointi, strategiasta käytäntöön

Strategia voidaan käytännössä määritellä yleisellä tasolla. ”Sen on sanottu olevan suuri suunnitelma, tapahtumasarjan perusjuoni tai keino sodan voittamiseksi” (Mannermaa 1993, 256). Yrityksen markkinointistrategia lähtee liiketoimintastrategian sisällöstä sekä liiketoimintamallin kehittämiseksi asetetuista tavoitteista. Käytännössä tässä asetetaan visio ja tahtotila, joka merkitsee markkinoinnin johtamisen tehtävän määrittämistä ja on osa liiketoimintastrategiaa. Markkinointistrategian sisältö perustuu yrityksen arvontuotantokykyyn asiakas- ja verkostosuhteissa. Monet yritykset ovat hyvin kyvykkäitä arvon tuottamisessa, mutta niillä voi olla vai-

keuksia saada asiakkaitaan maksamaan kehittämistään lisäarvopalveluita. Myös hinnoittelussa voidaan epäonnistua ja näin pilata markkinointistrategiassa määritellyn ansaintalogiikan. Markkinointistrategian sisältö ja tavoiteasetanta voi yksinkertaisuudessaan voi koostua seuraavista osaluista:

- asiakassuhteiden halutuista ominaisuuksista sekä oman tarjonnan päättämisestä,
- yrityksen sisäisen ja ulkoisten markkinointitoimenpiteiden suunnittelusta,
- markkinoinnin resursoinnista ja
- toiminnan mittareista.

Edellä mainittujen lisäksi markkinointistrategiaan liittyy myös näkemys siitä, että millaisia asiakkaita ja millaisella tarjonnalla niitä halutaan palvella. Markkinointistrategia on myös saatava käytäntöön, joka tietenkin vaatii markkinoinnin ja myynnin organisoinnin sekä markkinoinnin toimintaprosesseista ja tukijärjestelmistä päättämisen. (Tikkanen 2005.)

Asiakkaat ovat nykypäivänä tiedostavia ja valikoivia. Asiakas haluaa usein olla asiakassuhteessa kuljettajan paikalla. Että palveluja myyvä yritys olisi aidosti asiakaslähtöinen, tulee sen myynnin ohjaus ja sitä tukevien prosessien sekä järjestelmien olla kunnossa. Ostaja-myyjä-asetelman sijasta olisi suotavaa käyttää termiä kumppanuussuhde. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 113.)

Onko perinteinen markkinointi enää nykypäivää? Kasvoton internet on johtanut tilanteeseen, että yrityksillä ei välttämättä ole enää kontrollia brändiin, viestintään, hinnoitteluun, kilpailuun ja salassapitoon sekä erityisesti ajoitukseen. Mitä varhaisemmassa vaiheessa myyntiprosessia yritys aloittaa vuoropuhelun hoitomallien sisällöstä asiakkaidensa kanssa, sen vahvempi asema yrityksellä on. Myyminen on helpompaa noususuhdanteessa. Laskusuhdanteessa ja erityisesti asiakasuskottomuuden kasvaessa asiakasvirrat pienenevät, jolloin jo olemassa olevien asiakkaiden kiinnipitäminen muuttuu entistä tärkeämmäksi. Myös uusasiakashankinta muuttuu vaativammaksi. Olemassa olevista asiakkaista täytyy siis pitää kiinni kynsin ja hampain. Perinteiset markkinointiammatillaiset keskittyvät pääosin uusasiakashankintaan ja unohtavat olemassa olevien asiakkuuksien olevan yrityksen suurin arvo. Uuden asiakkaan hankintakustannus on moninkertainen verrattuna jo olemassa olevien asiakkuuksien hoito- ja ylläpitokustannuksiin. Perinteisen markkinoinnin tilalle on tullut vuoropuhelu. Vuoropuhelussa on kyse ihmisistä ja heidän välisten yhteyksien sekä asiakassuhteiden luomisesta. Johtavat yritykset ovat avoimesti ja läpinäkyvästi toimivia vuorovaikutteisia verkostoja, jotka luovat alustan asiakkaiden ja myyjäorganisaation välille. (Tikkanen 2005, Korkeamäki, ym. 2002).

Tuotteen, sekä markkinointi- ja jakelukanavan omistaminen eivät enää takaa ansaintaa. Perinteiset markkinoinnin toiminnot, kuten tuotteistus,

hinnoittelumallit, jakelu ja mainonta kuuluvat osana asiakkuuksien hoitomalleihin. Tästä johtuen markkinoinnin tulee nykyaikaisessa organisaatiossa kuulua osaksi myyntiorganisaatiota. Ylin johto ohjaa toimintaa ja myyntijohtaja johtaa markkinointia sekä myyntiä. Markkinointia voidaan toteuttaa myös myynnin ohjauksen keinoin. Aiempaa paremman asiakastuntemuksen kautta muodostuvan asiakasluokituksen ja eri asiakassegmenttien hoitamisen tukevien hoitomallien yhdistelmällä markkinointi kohdistuu paremmin juuri oikeille asiakkaille. Yhdistämällä edellä mainittuihin vielä hyvin ohjattu myynti ja myyntitoimintaa tukeva segmentoinnin kautta tapahtuva markkinointi, muuttuu markkinointi myyntiä ohjauksiksi ja tukevaksi toiminnoksi. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 115).

Tiedon hyödyntäminen markkinoinnissa eli myynnin ohjauksen tukena jää helposti liian pieneen rooliin. Käytössä olevasta tiedosta osataan hyödyntää vain murto-osa, yleiset perusasiat. Esimerkiksi perinteinen markkina-analyysi on hyvä väline tukemaan kattomainontaa, mutta ei asiakas-kohtaisesti tehdyn luokittelun markkinointia. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 116.)

”ASIAKKUUSTIETO ON VALTAA –  
ÄLYKKÄÄSTI HYÖDYNNETTYNÄ.”

Kuva 8. Asiakkuustieto on voimavaraa. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 116.)

Mitä tarkoittaa asiakkaalle brändi? Brändi on asiakkaalle lupaus hyödyistä. Jokainen yksittäinen asiakas arvioi myyjäryityksen brändiä kokemansa asiointikokemuksen, saamansa hyödyn ja asiakassuhteen sisällön kautta. Tällä perustella voisi todeta yleismarkkinoinnin merkityksen olevan marginaalista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009).

### 3.5 Asiakkuudet, asiakkuusmallit ja asiakaslähtöisyys

Asiakassuhdemarkkinoinnin lähtökohtana on markkinoiden tarkka tuntemus ja suunnitelmallisesti toteutettu segmentointi. Segmentoinnin lisäksi tarvitaan tietojärjestelmä, jolla voidaan seurata ja analysoida asiakkaan sitoutumista, ostokäyttäytymistä sekä asiakassuhteen kannattavuutta. Segmentoinnissa asiakkuudet luokitellaan ryhmiin siten, että samaan ryhmään kuuluvilla on yhteisiä ja samankaltaisia tarpeita sekä ne reagoivat yrityksen markkinointitoimiin samalla tavalla. Tällaisiin synnytettyihin ryhmiin suunnitellaan sekä toteutetaan omat markkinointitoimet ja tuotteet. (Korkeamäki ym. 2002, 129–137).



Mahdollisia segmentointikriteereitä on paljon. Segmentointikriteerit saattavat vaihdella tuotteittain tai tilanteittain. Joskus voi olla riittävää luokitella asiakkaat sen perusteella, kuinka kauan he ovat olleet asiakkaana. Tällöin asiakassuhteen pituuden vaihtelu vaikuttaa siihen, että millaista tarjontaa asiakkaalle kohdistetaan. Segmentointikriteerinä voi olla myös kannattavuus. Kannattamattomille asiakkuuksille voidaan kohdistaa toimenpiteitä heidän saamiseksi kannattavaksi tai yksinkertaisesti hinnoittelulla huomioida heidän asemansa suhteessa kannattavaan asiakkuuteen. Segmentointia voi tehdä myös asiakkaan ostokäyttäytymisen perusteella. Tällöin asiakkaat voidaan ryhmitellä tuotteiden käytön määrän, tuote-/liikeuskollisuuden ostomotiivien tai ostotavan mukaan. (Korkeamäki ym. 2002, 129–137).

Kun yritys on jakanut markkinansa segmentteihin, tulee sen valita niistä kiinnostavimmat kohderyhmät, joihin toteuttaa suunnitellut toimenpiteet. Kullekin kohderyhmälle kohdistetaan oma markkinointi ja mahdollisesti oma tuoteryhmä tai palvelukokonaisuus. Harvoin on mahdollista kohdistaa toimia kaikkiin kohderyhmiin. Asiakassuhdemarkkinoinnissa käytetään samoja segmentointikriteerejä kuin segmentoinnissa yleensä. Tärkeää on valita tilanteeseen sopivat kriteerit. Ensin asiakkaat saatetaan ryhmitellä vaikkapa asiakassuhteen pituuden, asiakassuhteen vaiheen tai ostojen määrän perusteella. Tämän jälkeen segmentointi etenee lisäämällä kriteereitä yhä pienempiin asiakasryhmiin kunnes syntyy asiakasryhmiä. Tälle asiakasryhmälle voidaan räätälöidä ryhmän tarpeet huomioiva tuote tai palvelu ja kohdistaa se heille. (Korkeamäki ym. 2002, 129–137).

Asiakkuuden lähtökohtana on ennen kaikkea arvon tuottaminen asiakkaalle. Arvolla tarkoitetaan konkreettisia hyötyjä, joita asiakas saa asiakassuhteen aikana yrityksestä. Asiakkaita on erilaisia kuten asiakkuuksia-kin. Kuluttajamarkkinoilla asiakkuuksia on lukumäärällisesti enemmän kuin yritysmarkkinoilla, mutta yritysmarkkinoiden asiakkuudet ovat usein monisäikeisempiä ja hedelmällisempiä kuin kuluttajamarkkinoiden. Asiakas on kaiken liiketoiminnan alku ja juuri. Ilman asiakasta ei ole markkinoita eikä yritystä tarvita. ”Asiakassuhteiden säilyttäminen, asiakasuskollisuus ja asiakkaiden antamat myönteiset lausunnot ovat CRM:n ja yksilöllisen markkinoinnin ydinsisältöä” (Gummersson 2004, 27). Asiakaslähtöinen toiminta ja asiakkuusajattelu ovat liiketoiminnan ydintä, jossa keskiössä on asiakkuudet. (Korkeamäki ym. 2002, 129–137).

Asiakaslähtöisen toiminnan rakentamiseen tarvitaan aitoa tahtoa. Toimiva strategia lähtee asiakkaista, heidän tarpeistaan ja niiden ymmärtämisestä mitä asiakas tarvitsee ja mistä on valmis maksamaan. ”Sen sijaan, että yritys myisi, mitä se itse haluaa, sen pitää myydä, mitä asiakkaat haluavat sen myyvän” (Leppänen 2007, 23). Asiakaskeskeisyyteen pyrkiminen on tärkeää, sillä asiakaskeskeisyyttä tapahtuu aina vain laajemmin

kilpailijoiden toimesta ja paikalleen jämähtämällä yritys riskeeraa olemassaolonsa sekä tarpeellisuutensa.

Asiakaslähtöisen toiminnan perustat, hankittu kokemus, yrityksen arvot, henkilön arvomaailma ja opitut asiat vaikuttavat yrityksen kuin myös henkilön palveluhalukkuuteen sekä siihen, millaisen asiakaskokemuksen asiakas voi saada. Samat seikat vaikuttavat myös asiakaslähtöisyyteen. Yrityksen palvelun kehittymistä tukevat esimerkiksi palkitseminen ja prosessit, jotka mahdollistavat tehokkaan ja nopean päätöksenteon. Kun henkilöstöä koulutetaan todellisten tapahtuneiden asiakaspalvelutilanteita läpikäymällä, voidaan heidät saada ymmärtämään, kuinka asiakkaan kanssa on parempi menetellä. Asiakaskokemuksen avaaminen on oiva apuväline asiakaslähtöisen toiminnan luomiseen. Asiakaslähtöisen toiminnan kannalta on äärimmäisen tärkeää, että yrityksen henkilöstö ymmärtää laaditun strategian. Yhtenä tärkeänä elementtinä on myös henkilöstön palkitseminen ja kiittäminen asiakaslähtöisten palveluiden uusista ajatuksista ja toteutuksesta. (Gerdt & Korhonen 2016, 100–222.)



Kuva 9. Asiakaskeskeisen toiminnan osa-alueet (Gerdt & Korhonen 2016, 148).

Kotimaisessa yrityskulttuurissa henkilöstöä kannustetaan päätöksentekoon ja pyritään luoda aito tekemisen asenne. Suomalaisille tyypillinen

virkamiesmäinen sääntöjen ja prosessien noudattaminen näkyy usein tynä tai olemattomana asiakaspalveluna. Työntekijät taas kokevat toimivansa oikein, koska noudattavat tarkasti ohjeistuksia. Koska asiakaskokemus voi olla epämieluisuinen, olisi hyvä, että asiakaspalvelutilanteissa pyrittäisiin tarpeen mukaan näkemään vaivaa asiakkaan eteen. (Gerdt ym. 2016, 100–104.)

Avaintekijänä asiakaslähtöisyyteen tähdittäessä on viestiminen asiakaskeskeisemmästä yrityskulttuurista ja -strategiasta eri tasoille organisaatiossa osana laaja-alaista ja systemaattista muutosohjelmaa. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mitä häneltä odotetaan uudessa tilanteessa. Viestintän tulisi tapahtua ensin omalle henkilöstölle ja heidän tulisi omaksua ensin uusi toimintatapa. Mikäli muutoksesta ja uudesta strategiasta tai palveluasenteesta kerrotaan ensin asiakkaille, luodaan helposti turhia odotuksia ja pahimmillaan pettymyksiä. (Gerdt ym. 2016, 140–146.)

Asiakaslähtöisyys mahdollistaa asiakkaan todellisen kohtaamisen. Asiakkaan tyytyväisenä pitämiseksi tulisi olla tavoitteena, että asiakas ei ole niin kutsuttu vastapuolen toimija vaan ennemminkin yhteistyökumppani. Tässä onnistuessa asiakas palaa helposti takaisin ja paluu on aina mahdollisuus syvemmän luottamuksen rakentamiselle. (Valvio 2010, 67–70).

### 3.6 Muutoksen johtaminen

Muutos on meille jokaiselle arkipäivää. Muutoksia on ollut aina, niitä tulee olemaan jatkossakin, mutta uutena tulee muutosten määrä ja niiden nopeus sekä yllätyksellisyys. Välillä tuntuu, että muutosähkyistä huolimatta vauhti vain kiihtyy. Suurin osa muutoksista kuitenkin ovat hyviä ja hyödyllisiä, ja siksi muutoksia kutsutaan usein kehitykseksi. (Nurmi 2012, 24).

Muutoksen hakeminen perinteisen toimintamallin korvaajaksi on työläs operaatio. Kaikki osapuolet eivät varmasti näe tulevaisuutta samanlaisena eivätkä siten halua sitoutua uusiin toimintamalleihin. Esimerkiksi perinteisessä oppilaitosmuotoisessa koulutuksessa julkinen rahoitus on ollut vahva elementti. On ollut ennenkin aikoja, jolloin koulutuksen rahoitusta on leikattu ja oppilaitoksen toiminta on ollut vaakalaudalla. Jostain kuitenkin on aina tullut se pelastava enkeli, jonka mukana tuoma julkinen lisärahoitus on mahdollistanut toiminnan jatkumisen aiemmista synkistä uutisista huolimatta. Tämä perinteisyys on saattanut luoda henkilöstöön uskon, että oppilaitosmallinen koulutus on aina jotenkin suojattua eikä sitä mikään muuta. Ammatillisen koulutuksen reformi kuitenkin aiheutti vuodelle 2017 valtavat säästöt, jotka käytännössä tarkoittivat rahoitusleikkauksia. Leikkaukset näyttävät olevan myös pysyviä, joten muutoksia lienee turha odottaa. Koska julkinen raha vähenee merkittävästi, on se olemassa olon turvaamiseksi korvattava muulla rahoitusmuodolla eli niin sanotulla kovalla rahalla. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017).

Perinteiseen oppilaitostoimintaan verrattuna muutos on valtava. Kovan rahan tavoittelemiseksi tarvitaan markkinointia ja myyntiä, rahoitus ei enää tulekaan kuin sanonnassa ”Manulle illallinen”. Kaiken tämän muutoksen eteen on tehtävä iso muutostyö, joka alkaa uuden strategian luomisesta ja sen viemisestä käytäntöön. Myynnin, markkinoinnin ja asiakasosaamisen osalta on siis luotava suunnitelmat, käytännöt, viritettävä henkilöstö katsomaan uuteen suuntaan sekä varmistaa, että näin tapahtuu. Ison muutoksen läpiviemisestä organisaatiossa on olemassa erilaisia teorioita. Eräs tunnetuimmista muutosjohtamisen malleista isossa kuvassa on John P. Kotterin luoma kahdeksan askeleen malli (Kotter, J.P., (1996). Kotterin luoma kahdeksan askeleen malli on kuvattu seuraavasti:

1. Muutosprosessi lähtee liikkeelle vasta, kun henkilöstö ymmärtää, että nykytilan mukaisesti emme voi jatkaa. Käsillä oleva muutos on välttämätön. Esimiehen tehtävä on muutoksen alkuvaiheessa auttaa henkilöstöä ymmärtämään ja hyväksymään ne syyt ja perusteet, jotka pakottavat muutokseen (**Muutoksen välttämättömyyden ymmärtäminen**). Tässä tapauksessa se olisi rahoitusjärjestelmän muutos.
2. Muutoksen eteenpäin vieminen organisaatiossa tai työyhteisössä vaatii sitoutunutta projektitiimiä. Yksittäinen henkilö ei voi vastata onnistuneesta muutosprosessista. Esimiehen kannattaa perustaa ryhmä, joka päämäärätietoisesti ja hallitusti toteuttaa muutoksen vaatimia toimenpiteitä. Ryhmään kannattaa valikoida työyhteisöstä sekä ihmisten johtajia (leadereita), että asioiden johtajia (managereita). Muutosjohtamisessa on 80 %:sti kyse henkilöstöjohtamisesta ja 20 %:sti asioiden johtamisesta. Ihmiset tekevät muutoksen (**Muutosta ohjaavan ryhmän tai tiimin perustaminen**).
3. Päämäärän tulee olla kaikille selvänä. Millaiseen tilanteeseen pyrimme tällä muutoksella? Mistä tiedämme, että olemme toteuttaneet onnistuneesti tavoittelemamme muutoksen? Esimiehen tulee varmistaa, että kaikilla on samanlainen käsitys muutosprosessin tavoitteesta. Myös tavoitteeseen vievät askeleet tulee konkretisoida. Mitä meidän tulee tehdä, jotta tavoittelemamme muutos on mahdollinen? Strategian tulee olla kaikille ymmärrettävä ja toteuttamiskelpoinen (**Selkeän vision ja strategian laittaminen**).
4. Muutosprosessin aikana, alusta loppuun, viestintä on yksi tärkeimmistä onnistumisen tai epäonnistumisen tekijöistä. Esimieheltä tämä vaatii sitkeyttä ja kärsivällisyyttä. Samaa viestiä on usein toistettava uudestaan ja uudestaan. Muutoksen keskellä, varsinkin kun kyse on usein tunnepitoisista asioista, huhut saavat hyvin helposti siivet. Siksi on tärkeää viestiä faktoja selkeästi ja täsmällisesti, kerta toisensa jälkeen (**Muutosviestintä**).

5. Vaikuttamisen ja hallinnan tunne tukee jaksamista ja hyvinvointia sekä mahdollistaa aktiivisen roolin ottamisen. Esimiehen tulee selkeästi antaa vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Ulkoa ohjatut ja käskytyt muutosprosessit eivät onnistu. Muutoksen syyt voivat tulla ulkoa, mutta prosessin toteutukseen liittyvät valinnat on saatava tehdä itse (**Henkilöstön valtuuttaminen muutoksen päämäärän mukaiseen toimintaan**).
6. Muutos voi olla kokonaisuutena suuri ja pitkän ajan kuluessa tapahtuva hanke, jolloin on vaikea nähdä kuinka ikinä päästään tavoitteeseen. Tällöin on tärkeää asettaa konkreettisia ja realistisia välitavoitteita ja huomioida yhteisesti - tai jopa juhlistaa – niissä onnistuminen. Välimatkan etappeihin pääsy osoittaa henkilöstölle, että muutosprosessi menee koko ajan eteenpäin ja että lopputulokseen pääsy on mahdollista (**Lyhyen aikavälin onnistumisten varmistaminen**).
7. Kun muutosprosessi on viety onnistuneesti loppuun, ei saa liian pian hengähtää läpimenon vuoksi. Ihmisillä on taipumus palata, kaivata menneeseen ja valua vaivihkaa takaisin vanhoihin kaavoihin. Esimiehen kannattaakin pitää jonkin aikaa uusia käytäntöjä korostetusti esillä. Esillä pidossa tulee korostaa, että tämä on nykyinen tapamme tehdä (**Muutosten vakiinnuttaminen uudessa, saavutetussa tilanteessa**).
8. Muutosprosessin päätyttyä ja uusien toimintatapojen vakiinnuttua on hyvä vielä yhteisesti käsitellä tehtyä matkaa. Mistä aloitimme, millaiset vaiheet prosessissamme oli, mihin päädyimme. Mitä muutosta tapahtui. Näin tehty muutos nivoutuu vahvasti osaksi yhteisön ja organisaation kulttuuria ja henkistä omaisuutta. Muutos on tärkeä osa yhteisön historiaa ja identiteettiä (**Uusien toimintatapojen juurruttaminen yrityskulttuuriin**).

Kaikkiaan tärkeätä on viedä muutoksen askeleet askel kerrallaan eteenpäin ja varmistaa henkilöstön mukana pysyminen muutoksessa mukana. Jos osa henkilöstöstä ei usko yhteiseen muutokseen tai alkaa passiivisuudellaan hidastaa muutosprosessia, kyseenalaistaa se muutoksen koko organisaation joka muullakin organisaation tasoilla. Keinoina tavoitteen saavuttamiseen voisi käyttää myös palkitsemista. Isossa organisaatiossa palkitseminen kaatuu yleensä siihen, että tasa-arvoisuuden nimissä kaikkien pitäisi saada palkinto onnistumisesta. Tässä kaikkia koskevassa muutoksessa kaikkien tasapuolinen palkitseminen olisikin hyvä idea, jolla sitoutettaisiin kaikki yhteisen päämäärään. Palkitsemista voidaan käyttää merkittävänä osana johtamista. Palkitseminen voisi olla joko taloudellista etua tai sitten muuta hyödykettä, kuten esimerkiksi parempia osallistumismahdollisuuksia vaikkapa projekteihin tai koulutustilaisuuksiin. (Nurmi 2012, 135–137).

Teoriaosuuden johtopäätöksinä voidaan todeta, että myyntiin, markkinointiin ja asiakkuuksiin liittyvät teoriat ovat sidonnaisia toisiinsa ja niitä on yksittäin hyvin vaikea erottaa toisistaan. Erilaisia malliteorioita aiheista on useita, mutta ne selkeästi nivoutuvat toisiinsa. Systemaattisesti organisoidut toiminnot yleensä vaativat teoreettisen mallin, jonka pohjalle toiminnot luodaan. Näin mahdollistetaan onnistumiset. Muutosjohtamisen tärkeys korostuu tällaisen ison toimintatapamuutoksen yhteydessä. Äärimmäisen tärkeätä on viedä muutos askel kerrallaan eteenpäin ja varmistaa henkilöstön mukana pysyminen muutoksessa mukana. Jos osa henkilöstöstä ei usko yhteiseen muutokseen tai alkaa passiivisuudellaan hidastaa muutosprosessia, kyseenalaistaa se muutoksen koko organisaation joka muullakin tasoilla.

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Henkilöstölle toteutettiin kysely myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisesta Webropol-pohjaisena. Kyselyllä haettiin henkilöstön omaa näkemystä osaamisestaan sekä kartoitettiin, aiheita, joihin henkilöstö haluaisi lisää koulutusta. Kyselyn sisältöjen luomisessa hyödynnettiin sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista lähestymistapaa.

Kyselyä täydennettiin vielä teemahaastatteluin. Teemahaastatteluilla haluttiin täydentää Webropol-kyselyn perusteella saatuja vastauksia, lisäkartoittaa vastaajien halukkuutta toimia asiakkuuksien parissa sekä kysyä, että miten vastaajat kokevat OAKK:n sijoittuvan kilpailullisesti muihin ammatillisen koulutuksen toimijoihin nähden. Teemahaastattelun runko eli teemat rakentuivat lopputyön aihepiirien pohjalta. Teemat olivat tässä tapauksessa myynti, markkinointi sekä asiakkuus ja asiakaslähtöisyys. Haastattelun runko toimi haastattelijan muistilistana ohjaten keskustelua. Itse tilanteessa teemoja avattiin kysymyksillä, ja teemahaastattelun luonteeseen kuuluu, että tarkennuksia voivat tehdä sekä haastattelija että haastateltava. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 42–44 ja 66–67.)

### 4.1 Webropol-kyselyn toteutus

Kysely lähetettiin 24.1.2017 kaikkiaan 125 vastaanottajalle. Kysely sisälsi monivalintakysymyksiä sekä vapaita tekstikenttävastauksia mahdollistavia kysymyksiä. Kysymykset oli laadittu aihealueen sisältöjen mukaisesti ja vastausaika kyselylle oli kaksi viikkoa. Kyselylomake on liitteenä 1.

### 4.2 Teemahaastattelut

Teemahaastatteluilla haluttiin täydentää kyselyssä esitettyjen kysymysten perusteella saatuja vastauksia. Haastattelut tehtiin 28.4.–2.5.2017 vä-

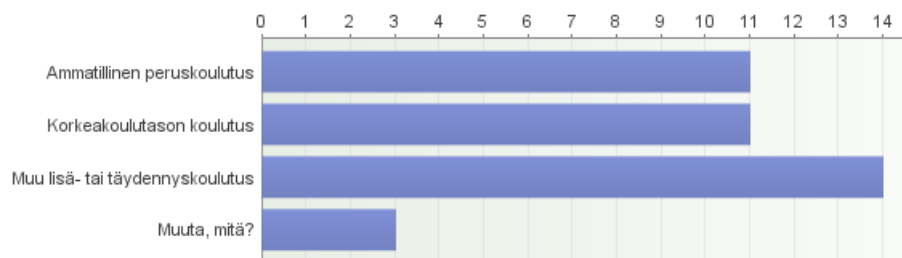
lisenä aikana henkilökohtaisesti haastatteleamalla. Kysymykset olivat rakennettu myynnin, markkinoinnin ja asiakasosaamiseen liittyen ja itse haastattelussa ne aiheita käsiteltiin enemmän teemoin, kuin yksittäisinä kysymyksinä. Haastateltaviksi haluttiin saada henkilöitä erilaisista tehtävistä ja eri koulutusaloilta. Haastateltaviin kuului kouluttajia, koulutus-päälliköitä sekä tukipalvelun henkilöstä.

## 5 TUTKIMUSTULOKSET

### 5.1 Webropol-kysely henkilöstölle

Kyselyyn vastasi määräaikaan mennessä kaikkiaan 55 henkilöä. Vastausprosentiksi muodostui 43 %. Vastausprosentin perusteella luotettavuus on kohtalainen. Tutkimuksella haluttiin selvittää, millainen on OAKK:n henkilöstön oma näkemys myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisestaan ja millaisia koulutustarpeita selvityksessä nousee esille. Seuraavassa kysely on purettu kysymyksittäin. Sanalliset vastaukset ovat teemoitettu samankaltaisten vastausten yhdistämiseksi.

1. *Onko sinulla myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen koulutusta?* Vastaajia kysymykseen oli kaikkiaan 55. Vastaukset jakautuivat noin puoleksi eli 51 % vastaajista oli koulutusta ja 49 % ilmoitti, ettei ole koulutusta.
2. *Jos sinulla on myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen koulutusta, niin millaista? Kaikki koulutus lasketaan mukaan.* Vastaajia oli kaikkiaan 29 ja kuusi vastaaja katsoi suorittaneensa kaikista vastausvaihtoehdoista useampia koulutustasoja. Vastaajista 38 % ilmoitti omaavan korkeakoulutason koulutuksen, 38 % ammatillisen peruskoulutuksen ja 48 % vastaajista oli lisäksi muuta lisä- tai täydennyskoulutusta myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisesta.



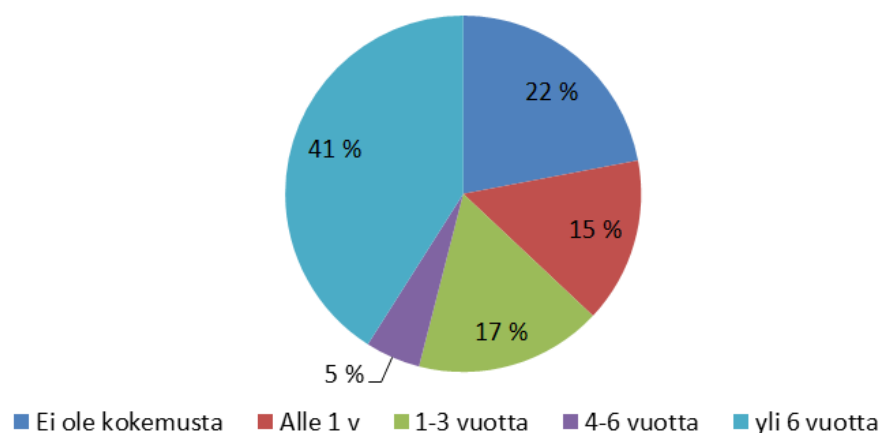
Kuva 10. Henkilöstön myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen koulutus.

3. *Kerro tarvittaessa tarkemmin yllä mainituista koulutuksistasi.* Vastaajia oli 21. Vastaajista kolme oli tarkentanut koulutukseen kauppatieteiden maisterin koulutuksen, kolme ylioppilaspohjaisen merko-

nomitutkinnon ja yksi liiketalouden ammattikorkeakoulututkinnon. Ammatillisen peruskoulutuksen käyneet mainitsivat liiketalouden perustutkinnon, myyjän ammattitutkinnon, markkinoinnin perustutkinnon ja kansainvälisen markkinoinnin koulutuksen. Muuta lisä- ja täydennyskoulutusta sekä muuta alan koulutusta vastaajilla olivat muun muassa yritysten sisäiset koulutukset sekä erilaiset alan täydennyskoulutukset esimerkiksi asiakaspalvelusta.

4. *Onko sinulla käytännön työkokemusta myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisesta, ja jos on, niin kuinka pitkältä ajalta?* Vastaajia oli 54. Vastaajista suurin ryhmä eli 41 % ilmoitti käytännön työkokemuksen määräkseen yli kuusi vuotta. Käytännön työkokemusta ei ollut lainkaan 22 %:lla vastaajista.

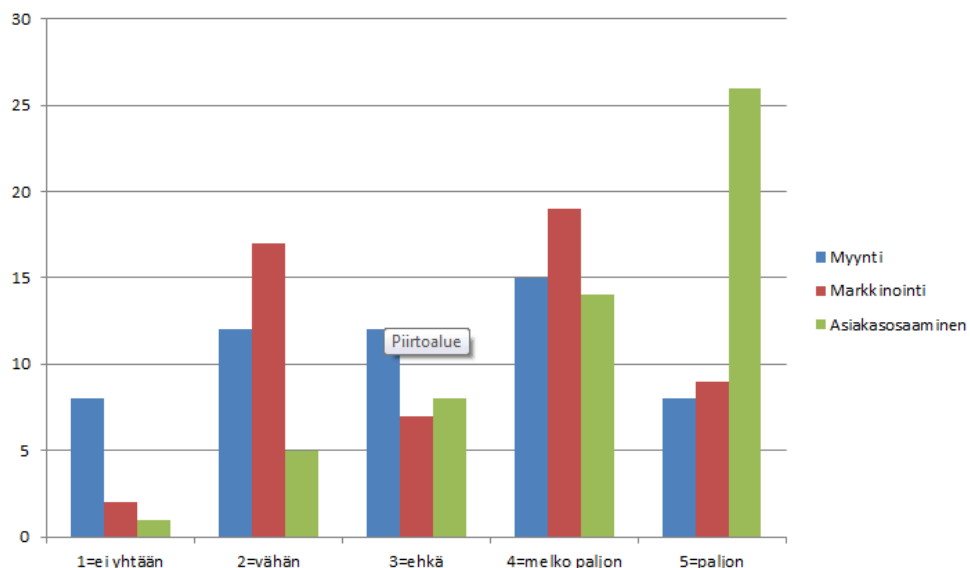
### Käytännön työkokemuksen määrä (N=54)



Kuva 11. Vastaajien käytännön työkokemus myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisesta.

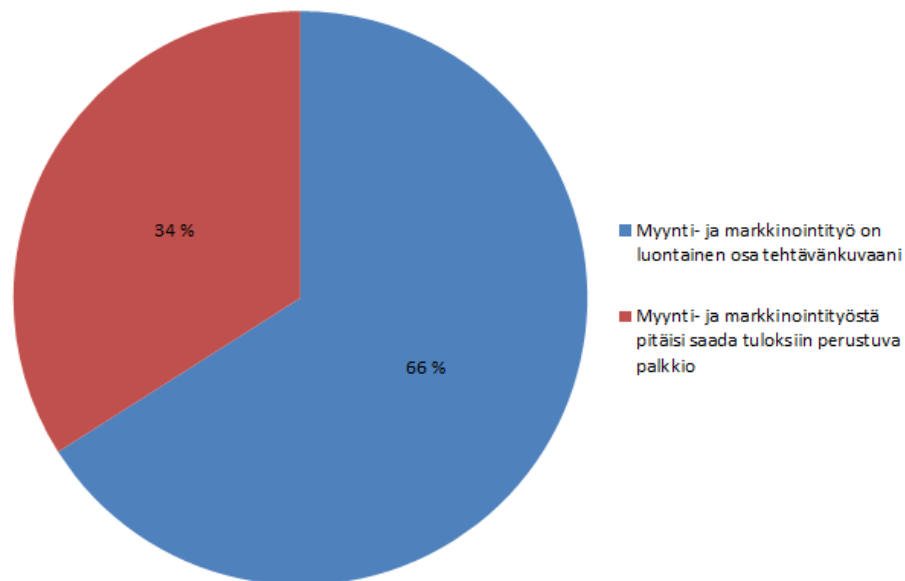
5. *Kuinka paljon myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaaminen sinua kiinnostavat osana tehtävänkuvaasi asteikolla 1-5?* Vastaajia oli yhteensä 55. Suurin kiinnostuksen kohde vastaajilla oli asiakasosaaminen osana omaa tehtävänkuvaava, johon vastaajista 47 % vastasi kiinnostavan paljon. Markkinoinnin kiinnostavuus jakoi vastaajia, 35 % vastasi markkinoinnin kiinnostavan melko paljon, kun 31 % vastaajista markkinointi kiinnostasi vähän. Myynnin osalta kiinnostus jakautui tasan tasemmin. Vastaajista 42 % katsoi myynnin kiinnostavan osana omaa tehtävänkuvaava melko paljon tai paljon, mutta 36 % vastasivat vähän tai ei yhtään.





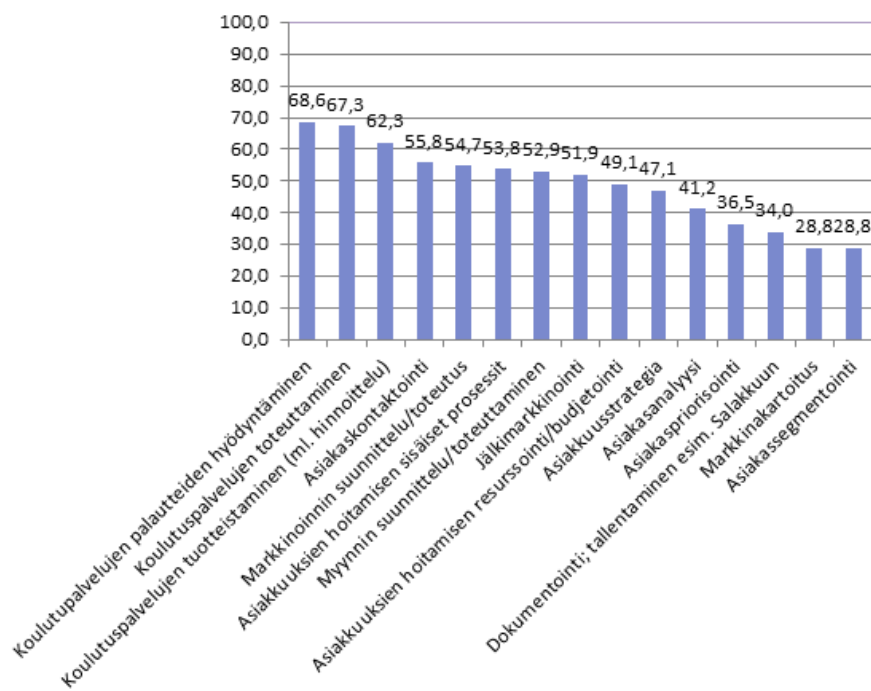
Kuva 12. Myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen kiinnostavuus osana omaa tehtäväkuvaava.

6. *Miten mielestäsi myynti ja markkinointi tulisi järjestää osana tehtäväkuvaasi?* Vastaaajia oli yhteensä 27. Neljä vastaajista katsoi, että myynti ja markkinointi ei kuulu tai ei pitäisi kuulua osana heidän tehtäväkuvaansa. Kahdeksan vastaajaa katsoi myynnin ja markkinoinnin kuuluvan jo osana heidän tehtäväkuvaava. Loput vastaajista esittivät erilaisia ehdotuksia, joilla mahdollistettaisiin paremmin myynti ja markkinointi osana tehtäväkuvaava. Selkeimmin nousi esille resurssien myöntäminen myyntityölle, koulutusesitteiden saatavuus ja ajanmukaisuus sekä vapaammat kädet kouluttajien tekemälle hinnoittelulle myyntityössä.
7. Kumpi vaihtoehto kuvaa mielestäsi paremmin myynti- ja markkinointityötä: Myynti- ja markkinointityö on luontainen osa tehtäväkuvaani vai myynti- ja markkinointityöstä pitäisi saada tuloksiin perustuva palkkio? Vastaaajia oli yhteensä 53. Vastaaajista 66 % katsoi myynti- ja markkinointityön kuuluvan luontaisesti tehtäväkuvaan ja 34 % katsoi, että myynti- ja markkinointityöstä tulisi saada tuloksiin perustuva palkkio.



Kuva 13. Valtaosa vastaajista katsoi, että myynti- ja markkinointityö kuuluvat luontaisesti osana omaan tehtävänkuvaaan.

8. Mistä myyntiin, markkinointiin ja asiakasosaamiseen liittyvistä aihepiireistä haluaisit lisää OAKK:n sisäistä koulutusta? Arvioi asteikolla 1-5, jossa 1=vähän ja 5=paljon. Vastaajia oli yhteensä 53. Selkeästi kiinnostavimmat aiheet koskivat koulutuspalvelujen toteuttamista, koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntämistä, koulutuspalvelujen tuoteistusta ja hinnoittelua sekä markkinoinnin suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi paljon kiinnostusta saada koulutusta herätti asiakaskontaktointi, jälkimarkkinointi, myynnin suunnittelu ja toteutus, sekä asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät prosessit.



Kuva 14. Aiheet, joihin henkilöstö esitti lisäkoulutustoiveita.

9. *Mitä erityisiä toiveita sinulla on sisäiseen koulutukseen edellä kuvatuista aihealueista?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 11 vastaajaa. Sanallisissa vastauksissa toivottiin, että koulutuksissa keskityttäisiin hinnoitteluun, siihen liittyviin työkaluihin ja toimintasäntöihin, että kuka saa tehdä ja millä edellytyksillä. Koulutuksesta toivottiin erittäin käytännön läheistä, jolla saisimme täyden hyödyn juuri meidän organisaatioon. Toiveena nousi myös, että koulutusten ja palvelujen tuotteistamisessa ei saa tavoitteena olla pelkästään kate, vaan myös laatu, toiminnan jatkuvuus ja lisäarvon saaminen. Vastaajista myös useampi toivoi, että tuotteistaminen pidetään hyvin käytännön läheisellä tasolla. Vastauksissa nousi esille myös, että vaikka asiakastyössä ja koulutuksen toteuttamisessa olisi vahvuutta niin perusasioihin liittyvät lisäkoulutukset ovat tervetulleita.
10. *Nykyasiakkaista huolehtiminen?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 27 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten OAKK:lla tulisi huolehtia nykyasiakkaista. Vastauksissa korostui jälkimarkkinoinnista huolehtiminen sekä se, millaista tiedotus- ja yhteydenpitokanavaa käytämme jälkimarkkinoinnissa. Jälkimarkkinointiin ehdotettiin muun muassa CRM-järjestelmän hankkimista asiakastietokannan ylläpitämiseksi, säännöllisen asiakasyhteydenpidon mallin luomista sekä erilaisia vanhoille asiakkaille tarkoitettuja asiakastapaamistilaisuuksien järjestämistä. Asiakastiedottamisessa useammassa vastauksessa mainittiin uutiskirjeen käyttöön ottaminen. Nykyasiakkaiden huolehtimisessa katsottiin tärkeäksi tekijäksi

myös laadusta huolehtiminen ja erityisesti sen pitäminen riittävän korkeana palveluissa.

11. *Uusiasiakashankinta?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 21 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten OAKK:lla tulisi toteuttaa uusiasiakashankintaa. Vastaajista kahdeksan ehdotti, että OAKK:n tulisi panostaa erilaisiin markkinointitapahtumiin. Tällaisia markkinointitapahtumia olisi muun muassa tapahtumat, joihin voitaisiin kutsua uusia asiakkaita kuulemaan, mitä OAKK:lla on tarjolla. Vastauksissa ehdotettiin myös enemmän tapahtuvaa kasvotusten tapahtuvaa jalkautumista yrityksiin. Lisäksi yksittäisiä ehdotuksia tuli muun muassa rohkeampaan mainontaan, huumoripitoiseen mainontaan, sosiaalisen median hyödyntämistä enemmän sekä kouluttajien omien kontaktien parempaa hyödyntämistä. Käytetään rohkeasti omia kontakteja hyödyksi. Vastauksia tuli myös sen puolesta, että OAKK:n tulisi laatia selvä myynti- ja markkinointisuunnitelma, jolla yritetään tavoittaa uusia asiakkaita. Ehdotuksena nousi esille myös yrityksille aiemmin Pohjois-Pohjanmaan alueella toteutetun SILTA-hankkeen saatujen asiakaskontaktien hyödyntäminen.
12. *Palvelujen sisältöjen suunnittelu asiakaslähtöisesti?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 19 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten koulutuspalvelut tulisi toteuttaa, että asiakaslähtöisyys toteutuisi parhaiten. Suurin yhteinen vastauksen ryhmä keskittyi siihen, että asiakasta täytyy kuunnella sisältöjen räätälöimiseksi tarpeeseen. Toisena ryhmänä vastauksista erottui osaamisen myynti. Tällä tarkoitettiin konsulttimaista toimintaa eli ei tehdä varastoon valmiita koulutuksia vaan myydään osaamista koulutustuotteiden sijaan. Useampia vastaajista oli myös sen kannalla, että koulutukset tulisi moduloida, jolloin palvelutuotteiden paketointi onnistuisi helpommin. Eräässä vastauksessa asiakaslähtöisyyttä voi tapahtua hyvin monella tavalla ja tasolla, riippuen asiakkaan toimialasta, koosta ja tarpeesta. Tärkeintä on varmaankin se, että tämä tapahtuu mahdollisimman joustavasti. Huolta kannettiin myös siitä, että ei riitä asiakkaista aidosti kiinnostuneet suunnittelevat palvelun ja koulutuksen sisällön vaan jonkun pitäisi huolehtia siitä, että koulutus oikeasti toteutetaan juuri niin kuin on sovittu ja luvattu.
13. *Palvelujen hinnoittelu?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 23 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten palvelujen myynnin hinnoittelu tulisi toteuttaa, että se olisi toimivaa. Eniten vastaukset käsittelivät sitä, että kuka voi/saa tehdä hinnoittelua. Vastaukset jakautuivat noin puoliksi. Toinen puoli vastaajista oli sitä mieltä, että kouluttajan tulee itse voida hinnoitella palveluita, kun taas toinen puoli vastasi, että hinnoittelu tulisi tehdä vähintään koulutuspäällikötason henkilön toimesta. Lisäksi hinnoitteluun toivottiin yhteistä hinnoittelutyökalua, jolla voisi nopeasti ja vaivattomasti tuottaa hintatietoa asiakkaalle. Suuri osa vastaajista

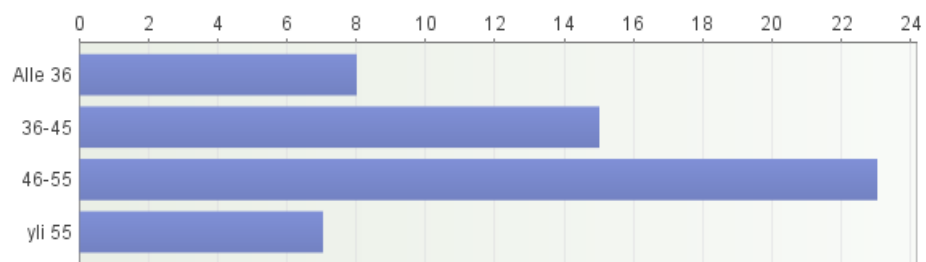
oli myös sitä mieltä, että koulutuspalvelujen hinnoittelussa tulisi seurata tarkkaan alueen muiden palvelujen tarjoajien hinnoittelua sekä mukauttaa omaa hinnoittelua niiden mukaisesti. Vastauksissa nousi esiin hinnoittelun kilpailukykyisyyteen panostaminen. Liian korkeaksi hinnoitellut koulutukset tai palvelu eivät motivoi kouluttajaa, koska jo lähtökohtaisesti tiedetään, ettei asiakas hanki koulutusta tai palvelua. Erään vastaajan mukaan hinnoittelussa pitää myös ymmärtää, kenelle myydään ja mikä on asiakkaan ostopotentiaali, mitä asiakas oikeasti voi tuotteesta maksaa.

14. *Palvelujen markkinointi?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 16 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten palvelujen markkinointi tulisi toteuttaa, että se olisi asiakkaat tavoittavaa ja tehokasta. Eniten sanallisia vastauksia tuli perinteisen lehtimarkkinoinnin ja -näkyvyyden puolesta. Iso osa vastaajista katsoi myös, että sosiaalisen median, kuten esimerkiksi Facebookin avulla kohdennettu mainonta tavoittaa hyvin asiakkaita ja sen käyttöä tulisi lisätä. Vastauksissa nousi myös asiantuntijoiden esiin nostaminen. Tämän lisäksi koulutusmahdollisuuksia ja -tapoja kouluttautua voitaisiin käydä esittelemässä konkreettisesti työpaikoilla. Mielenkiintoisin ehdotus oli opiskelijoiden hyödyntäminen markkinoinnissa. Vastaajan mukaan markkinoinnin tulisi ja se voisi olla osa jokaista koulutusta. Esimerkiksi opiskelijoiden toteuttama asiakashankinta olisi integroitu opintojen markkinointiosioon ja palkitsisi opiskelijan asiakashankinnasta (hanki koulutuksesi aikana meille 2 asiakasta = 1 opintopiste). Osa vastaajista katsoi, että nykyinen organisoituminen markkinoinnissa ja markkinointitoimet nykytasolla ovat täysin riittävät.
15. *Palvelujen myynti?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 11 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että miten palvelujen myynti tulisi toteuttaa, että se toimisi ja olisi tehokasta. Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että myyntitoiminnalle tulisi luoda erillinen oma myyntiorganisaatio. Myyntiorganisaatio tulisi keskittyä muutaman täysipäiväisesti tehtävään palkatun tekemään myyntitoimintaan. Myyntiorganisaatio voisi koostua myynnin ammattilaisten sekä koulutusalojen parivaljakoista, jolloin alan tuntemus ja koulutuspalvelujen tuotantoon vieminenkin olisi sujuvampaa. Ehdotuksia tuli myös sen puolesta, että aktiivinen myynti keskitettäisiin koulutusaloittain muutamalle henkilölle. Vastauksissa ei poissuljettu sitä, etteivätkö kaikki osaa myydä tilaisuuden tullen. Myyntityöhön käytettävän työajan resursointi tulisi ottaa huomioon, kun lähdetään tekemään myyntityötä oman koulutustyön ohella.
16. *Palvelujen toteuttaminen?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 14 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että millaisia ideoita henkilöstöllä olisi palvelujen toteuttamiseen liittyvien prosessien toteuttamiseen. Vastauksissa korostui, että huomiota tulisi kiinnittää nopeaan valmiuteen tarjouspyyntöihin vastaamisessa ja

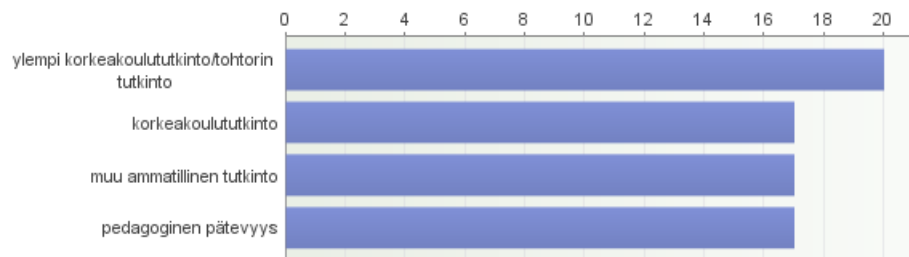
joustavuudessa palvelun toteuttamisessa. Kouluttajalla tulee olla aidosti resurssit suunnitella ja toteuttaa palvelu laadukkaasti, jotta syntyy hyvä asiakaskokemus ja asiakkaat palaavat uudelleen ja uudelleen OAKK:n palveluiden pariin. Vastauksissa ehdotettiin sisäinen tilauslappu (order) luomista. Tilauslappu olisi toteutettu pdf-muotoisena tai lomakkeena, joka tulostuu prosessiin liittyvien henkilöiden sähköpostiin. Tällä menettelyllä varmistettaisiin kaikille prosessissa mukana oleville tieto, että mitä asiakkaalle on myyty ja luvattu. Toiveita nousi myös siitä, että koulutuspalvelujen toteuttajakin tulee briiffata sekä lisäkouluttaa tähän päivään sopiviksi.

17. *Palvelujen laadunvarmistus?* Kysymys oli avoimen vastauksen kysymys, johon oli kaikkiaan 22 vastaajaa. Kysymyksellä haluttiin selvittää, että millaisia ideoita henkilöstöllä olisi palvelujen laadunvarmistukseen liittyvien prosessien toteuttamiseen. Lähes kaikissa vastauksissa haluttiin ottaa asiakaspalautejärjestelmät käyttöön kaikkiin koulutuksiin säännönmukaisesti. Erityisesti myytäviin lyhytkoulutuksiin toivottiin palautetiedon keräämistä säännöllisenä toimenpiteenä. Palautetta ei juuri kysellä muista, kuin pakollisista eli pitkien työvoimakoulutusten OPAL- ja omaehtoisen koulutuksen AIPAL-palauke. Kaikille muille palveluille palautteen kerääminen on vapaaehtoista ja jokaisella kerralla erilaista joten emme saa kumuloituvaa ja vertailtavaa dataa näistä. Ehdotuksena tuli automaattisen palautekyselyn luominen, joka lähettäisi koulutuksen jälkeen heti asiakkaalle kyselyn koulutuksen toteutumisesta. Tähän voisi liittää myös jonkinlaista analysointiautomaatiikkaa, mutta myös sanallisille palautteille tulee olla mahdollisuus. Mielenkiintoinen ja myös jälkimarkkinointia palveleva ehdotus oli, että soitellaan perään ja ollaan kiinnostuneita asiakkaista myös palvelutapahtumien jälkeen. Sanallisissa vastauksissa oli erilaisia näkemyksiä, kuka on vastuussa palvelun laadunvarmistuksesta. Vaihtoehtoisina vastuunkantajina oli koulutuspalvelua tuottava vastuukouluttaja tai hallintoa sekä koulutusala edustava koulutuspäällikkö.

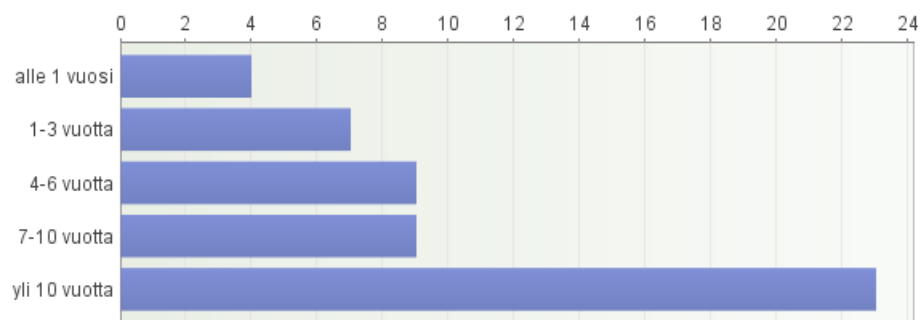
Kyselyn taustatietojen perusteella kaikista vastaajista 34 oli naisia ja 19 miehiä. Kyselyssä vastaajien ikä oli jaoteltu neljään eri luokkaan. Vastaajien koulutustausta oli jaoteltu kolmeen eri luokkaan, ylempi korkeakoulu, korkeakoulu tai muu ammatillinen tutkinto. Pedagoginen pätevyys oli lisäkohtana, jota tarvittiin pätevyystietojen keruussa. Työkokemuksen määrä OAKK:ssa oli jaoteltu viiteen eri luokkaan. Vastaajien koulutusala tai muu tehtävään liittyvä luokittelu oli jaoteltu 11 luokkaan.



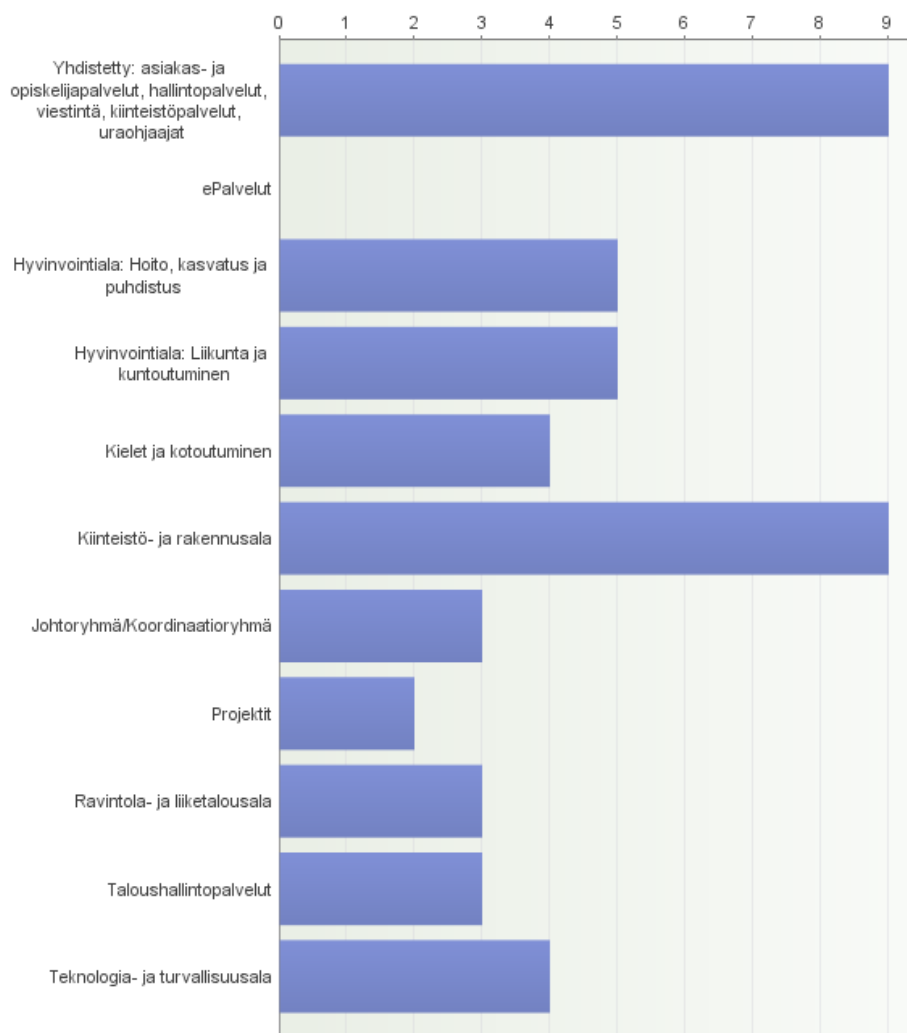
Kuva 15. Vastaajien ikäjakauma (N=53).



Kuva 16. Vastaajien koulutustausta (N=53)



Kuva 17. Työkokemuksen kesto OAKK:ssa (N=52).



Kuva 18. Vastaajien jakautuminen koulutusaloittain (N=47).

Tuloksia ristiin vertaillaessa yhdistettiin kiinteistö- ja rakennusala sekä teknologia ja turvallisuusala tekniikan aloiksi. Hoito, kasvatustieteet ja puhdistus sekä liikunta ja kuntoutuminen muodostivat yhdessä hyvinvointialan. Kielet ja kotoutuminen sekä ravintola ja liiketalous muodostivat palvelualat. Loput vastaajat luokiteltiin ryhmään muut.

Vastauksissa nousi esiin eroja riippuen muun muassa koulutusaloista, jota vastaaja edusti. Esimerkiksi myynti- ja markkinointiosaaminen kiinnostivat osana tehtäväkuvaa eniten tekniikan aloilla ja vähiten kiinnostusta ilmeni palvelualoilla. Tämä saattaa johtua siitä, että tekniikan aloilla on sääntelystä johtuen ollut pitkään jo laaja tarjonta erilaisia lupa- ja täydennyskoulutuksia, joiden parissa yritysten kanssa on tehty ”kaupankäyntiä” tarpeeseen. Lisäksi tekniikan aloilla on perinteisesti tehty opiskelijahankintaa yrityksissä vieraillemalla ja sitä kautta haettu omaehtoisia lisä- ja täydennyskoulutukseen haluavia opiskelijoita.



Asiakasosaamisen kiinnostavuus osana tehtävänkuvaa kiinnosti eniten hyvinvointialoja ja vähiten kiinnostusta aiheeseen ilmeni tekniikan aloilla. Hyvinvointialalla asiakaslähtöisyyteen liittyvä osaaminen on ollut läheisenä osana koulutusta hoitotyön vuoksi.

Neljä kiinnostavinta aihetta, joihin haluttiin saada lisää koulutusta:

#### Tekniikan alat

1. koulutuspalvelujen tuotteistaminen (ml. hinnoittelu)
2. koulutuspalvelujen toteuttaminen
3. koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntäminen
4. jälkimarkkinointi.

#### Hyvinvointiala

1. koulutuspalvelujen tuotteistaminen (ml. hinnoittelu)
2. asiakaskontaktointi
3. asiakkuuksien hoitamiseen liittyvä resurssointi ja budjetointi
4. asiakkuusstrategia.

#### Palvelualat

1. koulutuspalvelujen tuotteistaminen (ml. hinnoittelu)
2. asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät sisäiset prosessit
3. koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntäminen
4. asiakkuuksien hoitamiseen liittyvä resurssointi ja budjetointi.

#### Muut

1. asiakkuusstrategia
2. asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät sisäiset prosessit
3. koulutuspalvelujen tuotteistaminen (ml. hinnoittelu)
4. koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntäminen.

Webropol-kyselyn vastauksista nousi esiin selkeä johtopäätös, että OAKK:n henkilöstöllä on taustalla hyvin laaja osaaminen erilaisista myyntiin, markkinointiin tai asiakasosaamiseen liittyvistä tehtävistä. Myös koulutustaustat suurimmalla osalla henkilöstöä tukevat myynti-, markkinointi- tai asiakasosaamista, vaikkakin koulutusta henkilöstöllä oli monen tasoista. Kyselyssä nousi myös esiin, että selkeästi kiinnostavimmat aiheet koskivat koulutuspalvelujen toteuttamista, koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntämistä, koulutuspalvelujen tuotteistusta ja hinnoittelua sekä markkinoinnin suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi paljon kiinnostusta saada koulutusta herätti asiakaskontaktointi, jälkimarkkinointi, myynnin suunnittelu ja toteutus, sekä asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät prosessit.

## 5.2 Henkilöstölle tehdyt teemahaastattelut

Teemahaastattelu tehtiin kuudelle henkilölle. Vastaajat pyrittiin valitsemaan eri koulutusaloilta ja eri tehtävistä, että saisimme riittävän moni-

puolisen näkökulman eri alojen jo nyt tapahtuvasta myynnistä, markkinoinnista ja asiakasosaamisesta sekä mahdollisista kehittämistarpeista. Vastata sai koko talon tai oman koulutusalan näkökulman perusteella. Haastattelu oli teemoitettu aiheista myynti, markkinointi sekä asiakkuus ja asiakaslähtöisyys.

### 5.2.1 Myynti

Haastatteluilla haluttiin selvittää, että millainen käsitys haastateltavilla on kilpailutilanteesta ja miten he konkreettisesti kokevat OAKK:n sijoittuvan suhteessa muihin toimijoihin. Kaikissa haastatteluissa korostui, että OAKK:lla on pitkästä toimintahistoriasta johtuen syntynyt hyvä imago, joka myös luo kilpailuetua muihin alueen toimijoihin nähden. Lisäksi työelämälähtöinen tapa järjestää koulutusta katsottiin kilpailueduksi varsinkin muihin oppilaitostoimijoihin verrattuna. Heikkoudeksi haastatteluissa todettiin meidän korkea kustannusrakenne yhden henkilön yritysiin verrattuna. Tämä näkyy etenkin silloin, kun myydään kovalla rahalla bulkkituotteita eli perinteisiä kortti- ja lupakoulutuksia, joita myös pienemmät yritykset voivat järjestää.

Haastatteluissa kysyttiin myös jo nyt mahdollisia tehtäviä, joita haastateltavalla on myyntiin, markkinointiin tai asiakasosaamiseen liittyen. Lähes kaikilla oli jo tälläkin hetkellä jonkinasteisia myyntiin, markkinointiin tai asiakkaiden kanssa tapahtuvaan palveluun liittyviä tehtäviä. Muun muassa yrityksissä työssäoppimisen valvontaan liittyvillä käynneillä tapahtuu markkinointia OAKK:n koulutustarjonnasta, mutta myös suoria myyntitapahtumiakin nousi esimerkein esille. Osa katsoi tekevänsä myyntiä yrityksille esimerkiksi täydennyskoulutuksen puitteissa ja yksilöille muun muassa tutkintomahdollisuuksien markkinoinnilla. Yhdessä haastattelussa nousi esille, että haluaa mieluummin myynnin sijasta toteuttaa perustettavaa eli tuottaa alalle perustekijöitä eikä halua tehdä myyntitehtäviä.

Haastatelluista lähes kaikki olivat sitä mieltä, että OAKK:n palvelutarjonta on tällä hetkellä hyvä, mutta aina on parannettavaa. Parannusehdotuksissa nousi esiin muun muassa koulutuksen työelämälähtöisemmäksi vieminen huomioimalla paremmin yritysten osaamistarpeet tutkintokenteisen koulutuksen sijaan. Lisäksi haluttiin lisätä asiantuntijuuden myyntiä palvelutarjontaan bulkkituotteiden rinnalle. Myös asiakastöiden lisäämistä toivottiin ja sillä katsottiin myös voitavan tuoda lisää liikevaihtoa talolle.

### 5.2.2 Markkinointi

Haastatelluilta haluttiin selvittää mielipidettä, että onko lehti-ilmoittelu vai sosiaalinen media markkinointivälineenä tehokkaampi. Kolmen mielestä perinteinen lehti-ilmoittelu on tärkeä osa markkinointia ja tavoittaa varsinkin varttuneempaa asiakaskuntaa etenkin kuluttaja-asiakkaista.

Kaksi näistä kuitenkin oli sitä mieltä, että sosiaalinen media on nuoremmalle kohderyhmälle parempi väline tavoittaa asiakas. Lisäksi sosiaalisen median katsottiin sopivan paremmin nykyaikaisesti toimivien yritysten tavoittelemiseen. Lehti-ilmoittelun avulla katsottiin, että pysytään näkyvyydessä muiden kilpailijoiden rinnalla vaikka sen todettiin olevan suhteessa sosiaalisen median kautta tehtyyn markkinointiin kohtuullisen kalista.

Kysymykseen, pitäisikö markkinointi olla kohdennettua vai kohdentamattomaa yleismarkkinointia mielipiteet jakoutuivat. Pääsääntöisesti kaikkien mielestä markkinointi täytyisi aina kohdentaa jollain tavalla. Esimerkiksi jotkut erikoiset lupakoulutukset kannattaisi markkinoida pienelle asiakaskohderyhmälle tarkasti kohdentaen ja suunnata panokset siihen. Toisaalta bulkkituotteina olevien lupakorttikoulutusten markkinointia katsottiin kannattavan tehdä yleisenä, koska se tuottaa myös OAKK:lle yleistä näkyvyyttä saattaa tavoittaa myös itsemaksavat kuluttaja-asiakkaat.

Markkinointitoimenpiteiden riittävyyteen OAKK:ssa oltiin kohtuullisen tyytyväisiä. Kehitysehdotuksia nousi muun muassa näkyvyyden lisäämisen puolesta. Tällaisia keinoja katsottiin olevan muun muassa kaupungissa olevien sähköisten markkinointitaulujen käyttö, julkisen liikenteen ajoneuvoissa mainostaminen tai tapahtumiin osallistuminen. Toiveita nousi myös koulutusalaakohtaisen kohdennetun markkinoinnin puolesta. Esille nousi myös, että pitäisi varmistaa riittävät resurssit markkinoinnille tekijäpuolella, että markkinointi olisi ajantasaista.

### 5.2.3 Asiakkuus ja asiakaslähtöisyys

Haastatteluissa kysyttiin, että millaisia asiakassuhteita OAKK:lla koetaan olevan milläkin alalla sekä haluttiin tietää, että miten asiakassuhteet mietetään eri aloilla. Esiin nousi hyvin erilaisia luokitteluja, jotka perustuivat muun muassa asiakassuhteen keston, toimialaluokitteluun tai onko yritys- vai kuluttaja-asiakas. Lisäksi jaottelua asiakkuuksissa katsottiin olevan yritysasiakkuuksiin, julkisen sektorin asiakkuuksiin, henkilöasiakkuuksiin sekä julkisen sektorin kautta liittyviin henkilöasiakkuuksiin, joita olivat muun muassa työvoimakoulutuksessa olevat yksilöasiakkaat.

Tekniikan koulutusta järjestävillä aloilla katsottiin selkeämmin, että tärkeimmät asiakaskohderyhmät ovat yritysasiakkaat, kuten esimerkiksi merkittävimmät suuret rakennusalan valtakunnalliset toimijat, mutta myös maarakennus- ja logistiikka-alan pienet muutaman henkilön alueelliset yrittäjät. Sosiaali- ja terveystalalla sekä tukipalveluissa koettiin, että tärkeimpiä asiakaskohderyhmiä ovat yksittäiset tutkinnonsuorittajat tai opiskelijat. Sosiaali- ja terveystalalla näkemys saattaa perustua siihen, että hoitoalalla suurin toimijaryhmä on julkisella puolella ja sinne koulutetaan peruskoulutuksena paljon esimerkiksi hoitohenkilöstöä pitkällä peruskoulutuksella. Myös tukipalveluilla tärkeänä asiakaskohderyhmänä yksittäiset

opiskelijat perustuvat mahdollisesti päivittäiseen ja vuorovaikutteiseen kanssakäyntiin opiskelijoiden kanssa.

Asiakassuhteiden ylläpitoon toivottiin enemmän aikaa. Lisäksi katsottiin, että niitä tulisi kehittää samalla, kun koulutuksia voitaisiin viedä työelämäläheisemmäksi. Keinoina ehdotettiin muun muassa työssä oppimisen kautta jalkautumista yrityksiin tai henkilökohtaisia vierailuja säännönmukaisesti yrityksiin.

Lopuksi haluttiin tietää, mitä henkilöstön mielestä kuuluu asiakaslähtöiseen toimintaan. Kaikissa haastatteluisa nousi esiin yhteisenä tekijänä asiakkaan tarpeiden kuunteleminen, huomioiminen ja sovitun mukainen toiminta. OAKK:n katsottiin olleen vahvoja näissä asioissa. Esimerkkejä nousi myös siitä, että aina emme voi taipua määränsä enempää asiakkaan tarpeeseen vaan meidän täytyy toimia sovittelijana olemassa olevien säästöjen ja asiakastarpeen yhdistämisessä. Sen koettiin olevan myös tärkeä asiantuntijarooli, joka voidaan kääntää kilpailueduksi, mikäli pystymme tuottamaan luotettavaa asiantuntijuutta asiakkaille.

Teemahaastattelujen vastauksista johtopäätöksenä nousi, että vastaajat kokivat OAKK:n sijoittuvan ammatillisen koulutuspalvelutuottajien kentällä kohtuullisen korkealle. Vahvuksina nähtiin muun muassa pitkäjänteisellä toiminnalla luotu imago sekä työelämälähtöinen toimintatapa. Johtopäätöksenä nousi myös halu kehittää koulutuksia entistä asiakaslähtöisemmäksi, ja että asiakkuuksien hoitamiseen tarvittaisiin oikeasti resursoitua aikaa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTAA

Ammatillisen koulutuksen reformin tuoneen ison rahoitusmuutoksen edessä OAKK halusi huomioida liiketoimintastrategiassaan vaihtoehtoiset tulonlähteet. Niistä merkittävimmäksi uudeksi tulonlähteeksi haluttiin nostaa yrityksille ja kuluttajille niin sanotulla kovalla rahalla myytävät koulutukset ja palvelut. Strategiassa muun muassa asetettiin koulutusala-kohtaiset tavoitteet liikevaihdon koostumiselle rahoitusmuodoittain. Strategian vieminen käytäntöön saakka on kuitenkin aina kokonaisuudessaan haasteellisempi työ, kuin itse strategian luominen.

Opinnäytetyön tutkimusongelma haki lopullista versiota lähes loppuun saakka. Muutoksia siihen ilmeni tutkimuksen aikana, kun tällaisen ison muutoksen tapahtuessa kaikkia elementtejä ei välttämättä ole otettu huomioon. Alkuun tutkimusongelman lähtötilanne oli se, että haluttiin selvittää millainen on OAKK:n henkilöstön oma näkemys myynti-, markkinointi- ja asiakasosaamisestaan, ja millaisia koulutustarpeita selvityksessä nousee esille. Tällä pyrittiin vastaamaan siihen, että millaista koulutusta halusimme heille tarjota myyntiin, markkinointiin ja asiakasosaamiseen

liittyen. Teoriaosuuksia kootessa esiin nousi kuitenkin huomioita, että myös tärkeitä koko muutokseen liittyviä myynnin ja markkinoinnin elementtejä puuttuu tai niitä ei ehkä ole niin systemaattisesti luotu. Tästä syystä tutkimusongelmaan nostettiin myös halu selvittää, onko OAKK:ssa osattu huomioida kaikki muutoksen edellyttämät toimenpiteet ja organisoinnit vastaten teoriassa esitettyjä malleja.

OAKK:ssa on tehty paljon erilaisia toimia liiketoimintastrategian luomisen jälkeen. On otettu käyttöön muun muassa koulutusaloitteita / toimintokohteita kahden kuukauden välein toteutettavat strategiaseurantapalaverit, jossa katsotaan miten tavoitteita on saavutettu ja mitkä ovat seuraavat toimenpiteet. Lisäksi myyntiin ja asiakkuuksien hallintaan on laadittu oma organisointi, asiakkuusvastaavat ja kouluttajista muodostuva myyntiverkosto.

## 6.1 Strategiat, suunnitelmat ja prosessit

Liiketoimintastrategian jalkauttamiseksi OAKK:ssa on laadittu erilaisia suunnitelmia sekä asetettu tavoitteita muun muassa myynnin organisoinnin sekä tuotteistamisen osalta. Toimet ovat kuitenkin olleet kohtalaisen hajanaisia, jos muutos halutaan viedä systemaattisesti läpi. Perustavana toimena liiketoimintastrategian perusteella tulisi luoda markkinointistrategia, joka huomioi liiketoimintastrategian tavoitteet. Markkinointiin liittyvät strategiset toimet ovat olleet jo osana liiketoimintastrategiaa, mutta ne eivät ole johdonmukaisesti suunniteltu koko strategiatyössä käytännön toimiin saakka. Edellisen lisäksi tulisi jatkona luontevasti jatkaa strategiatyötä myös myynnin tasolle ja luoda myyntistrategia. Myyntistrategian lisäksi tulisi suunnitella myös myyntitaktiikat ja luoda niiden perusteella myyntiprosessit.

## 6.2 Henkilöstön nykyinen ja haluttu osaaminen

OAKK:n henkilöstöllä on taustalla hyvin laaja osaaminen erilaisista myyntiin, markkinointiin tai asiakasosaamiseen liittyvistä tehtävistä. Myös koulustaustat suurimmalla osalla henkilöstöä tukevat myynti-, markkinointi- tai asiakasosaamista, vaikkakin koulutusta henkilöstöllä oli monen tasoista. Kyselyssä ja haastatteluissa nousi esiin, että selkeästi kiinnostavimmat aiheet koskivat koulutuspalvelujen toteuttamista, koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntämistä, koulutuspalvelujen tuotteistusta ja hinnoittelua sekä markkinoinnin suunnittelua ja toteuttamista. Lisäksi paljon kiinnostusta saada koulutusta herätti asiakaskontaktointi, jälki-markkinointi, myynnin suunnittelu ja toteutus, sekä asiakkuuksien hoitamiseen liittyvät prosessit. Aiheet tukevat myös OAKK:n strategisia tavoitteita, yhdenmukaistavat talon yhteisiä käytänteitä sekä lisäävät varmasti henkilöstön osaamista.

### 6.3 Asiakkuuksien johtaminen, myynnin ja markkinoinnin organisointi

Kun asiakkuuksien johtaminen sekä myynnin ja markkinoinnin organisointi on jäsenelty, on tiedossa kuka tekee mitäkin, roolit ovat selvät ja tavoitteita sekä niihin liittyviä tehtäviä on helpompi kohdistaa. OAKK:ssa laadittiin opinnäytetyön aikana, loppuvuoden 2016 ja kevään 2017 aikana asiakkuuksien johtamisen mallit. Tavoitteena oli kehittää aikuiskoulutuskeskukselle asiakkuuksien kehittämisen ja johtamisen malli, joka kattaa ammatillisen osaamisen ja ammatillisen hyvinvoinnin palvelutuotteet sekä niihin liittyvät prosessit. Lähtökohtana mallille oli OAKK:n strategian tavoitteet:

*VISIO, OAKK on halutuin osaamisen asiantuntija.*

- *pidämme erityisen hyvää huolta nykyasiakkuuksista.*
- *analysoimme niitä, jotta voimme pitää niistä entistä parempaa huolta.*

*MISSIO, Tänäkin rakennamme huomisen osaamista.*

- *laajennamme nykyasiakkuuksia uusille aloille.*
- *etsimme tavoitteellisesti ja valikoidusti uusasiakkuuksia.*

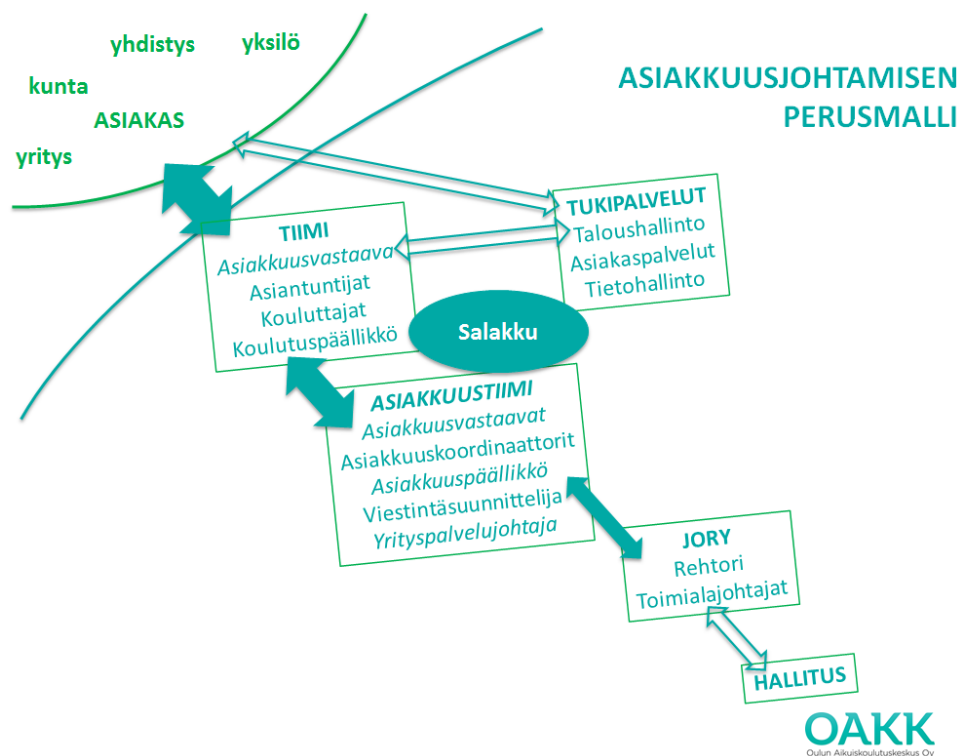
Asiakkuusjohtamisen perusideana oli rakentaa säännöllisesti kokoontuva asiakkuustiimi, joka pohtii yhdessä muun muassa myyntiin ja asiakkuuksiin liittyviä kysymyksiä. OAKK:n asiakkuustiimi rakentuu kattaen eri koulutusalat ja asiakkuusvastaavia on aloitusvaiheessa 15. Jäsenistö koostuu vapaaehtoisista henkilöistä, joita markkinaehtoisten koulutusten tuotteistaminen ja myyntitehtävät kiinnostavat. Asiakkuusvastaavien tehtävänä on pohtia yhdessä myyntiin ja asiakkuuksiin liittyviä kysymyksiä. Lisäksi tehtävänä on asiakkuuksien johtaminen, tiimien yhteistoiminnan kehittäminen, toimintaprosessien kehittäminen, myynti ja markkinointi sekä niihin liittyvät tuki ja materiaalien valmistus.

Asiakkuuksien hoitamisessa koulutusalat ja tiimit ovat avainasemassa, koska ne tuntevat asiakkaansa ja kilpailijansa sekä tietävät omat osaamisensa, resurssinsa ja intressinsä. Kehityskeskustelujen kautta haetaan koulutusaloittain/tiimeittäin henkilöitä, joita kiinnostaa asiakkuuksien parissa työskentely ja joilla on tehtävään vaadittavaa osaamista. Myyntitehtävät haluttiin organisoida mahdollisimman monelle henkilölle, jolloin saadaan laaja myyntiverkosto.

Asiakkuuksien johtamisen kokonaispaketin rakentaminen aikataulutettiin seuraavasti ja sisäisen koulutusohjelman on tarkoitus käynnistyä asiakkuusvastaavien osalta keväällä 2017 ja jatkua muun henkilöstön osalta syksyllä 2017:

- asiakkuusmallin rakentaminen: marraskuu-joulukuu 2016
- tiimien kehityskeskustelut / asiakkuusvastaavien rekrytointi: marras-joulukuu 2016
- olemassa olevien palvelujen kartoitus: marraskuu 2016
- uusien palvelujen tuotteistaminen: joulukuu 2016- helmikuu 2017

- sisäisten ja ulkoisten prosessien kehittäminen ja kuvaus: joulukuu 2016- helmikuu 2017
- asiakkuus- ja myyntiosaamisen koulutusohjelma: tammi-kesäkuu 2017 (asiakkuusvastaavat)
- asiakkuusmallin käyttöönotto / asiakkuusvastaavien resurssointi: tammikuu 2017
- tavoitemäärittelyt toimialoittain: helmikuu 2017
- myynnin ja markkinoinnin materiaalit: tammi-maaliskuu 2017
- sisäinen koulutus myynnistä: elo-syyskuu 2017.



Kuva 19. Asiakkuusjohtamisen perusmalli OAKK:ssa.

Asiakkuusvastaaville rakennettiin alkuun oma viiden päivän mittainen sisäinen koulutusohjelma. Koulutusohjelmalla haluttiin yhtenäistää asiakkuusvastaavien näkemykset ja toimintatavat asiakkuustoiminnassa. Koulutuksen sisällöissä on kolme näkökulmaa:

- myyntikampanjasta päättäminen / seuranta (asetetaan asiakkuustiimille tavoite/tavoitteita ja seurataan toteutumista)
- markkinointi myynnin tukena (millaista sisältöä markkinointi tarvitsee asiakkuustiimiltä ja mitä markkinointityökaluja käytössä)
- myyntityökalu/-tekniikka ja sen tehokas käyttö (käytännön työvälineitä ja niiden käytön opettelu).

Koulutus on käynnistynyt ja edennyt käytännössä siten, että asiakkuusvastaavat ovat osallistuneet neljään koulutuspäivään. Osallistujamäärä koulutustilaisuuksiin on vaihdellut, koska kaikki eivät ole aina päässeet paikalle esimerkiksi samaan aikaan olleen koulutuksen vuoksi, jossa asiakasvastaava toimii itse kouluttajana. Selkeästi on ollut havaittavissa, että

ongelmia on ilmennyt henkilöresurssien puolesta koulutustilaisuuksien lisäksi myös asiakkuusvastaavien kokoontumisissa. Asia vaatisi parantuakseen mahdollisesti sitä, että asiakkuusvastaaville budjetoitaisiin jo ennalta henkilöresursseja käytettäväksi tehtävään.

Muulle henkilöstölle tarkoitettu koulutus on suunniteltu alkavaksi elokuun 2017 aikana. Koulutus on tarkoitettu järjestää siten, että se jaksetaan useammaksi pienemmäksi osioksi ja niiden sisällöissä on huomioitu henkilöstön aiempi osaaminen, toiveet uudesta osaamisesta ja OAKK:n strategian asettamat tavoitteet. Koulutusosioita voisi olla useampia ja ne voisivat olla lyhyempiä, esimerkiksi kahden tunnin mittaisia teemakoulutuksia. Teemat voisivat olla asiakaskontaktointi ja myyntityön perusteet, tuotteistaminen ja hinnoittelun perusteet, asiakkuuksien hoitamisen sisäiset prosessit sekä palautteiden hyödyntäminen ja palvelujen laatu.

#### 6.4 B to B vai B to C myyntiä

Yritysten välistä kauppaa vai kuluttajakauppaa, molemmissa on puolensa. Organisaatioiden väliset markkinat ovat verkostomaiset ja ostaminen on usein ammattimaisempaa. Läheiset ja vuorovaikutteiset ostaja–myyjä-suhteet ovat usein tyypillisiä ja markkinointiin saattaa osallistua merkittävä osa koko organisaatiosta. Kuluttajamarkkinointi taas on luonteeltaan massaviestinnällistä ja perusbrändäystä korostavaa eli toisin sanoen mainontaan ja muuhun markkinointiviestintään perustuvaa. Kuluttajamarkkinoinnissa saatetaan usein myös käyttää tunteisiin ja sosiaalisiin viiteryhmiin vetoavia, voimakkaita mielikuvia sekä elämyksellisyyttä korostavia menetelmiä.

Jos myyntituotteeksi ajatellaan koulutuspalvelut, voi asioita lähestyä edelleen kahdesta suunnasta. Yritysten välisessä kaupankäynnissä ostovolyymit ovat useimmiten suuremmat, koska siellä koulutuspalveluja hankitaan yleensä useammalle kuin yhdelle henkilölle. Kuluttajakaupassa yksittäinen henkilö hankkii itselleen koulutuksen tarpeen ilmaannuttua. B to B-kaupassa ammattimainen osto-osaaminen näkyy. Asiakas on useimmiten hinta- ja laatutietoinen. Hintatietoisuutta varmistetaan sillä, että asiakas pyytää tarjouksen useammalta toimittajalta. Myös kuluttajakaupassa asiakas on hintatietoinen, koska kuluttajakaupassa hinnat ovat helposti asiakkaan saatavilla. Internet on kuluttaja-asiakkaan kannalta loistava apuväline, muutamassa sekunnissa tarkastat alueen koulutustarjonnan sekä teet hintavertailun eri palveluntuottajien välillä.

Toisaalta B to B-kaupassa hinta ei useinkaan ole merkittävin tekijä. Vaikka kyse olisi pakollisista, lakisäätöistä lupa- ja korttikoulutustuotteiden hankinnasta, yritys haluaa useimmiten saada maksimaalisen hyödyn koulutuksista. Tällöin merkittäviksi tekijöiksi asettuvat laadulliset tekijät, saatavuus ja kustomoitavuus yrityksen tarpeisiin. Näistä syistä olisikin syytä keskittyä yritysmyyntiin kuluttajakaupan sijaan.



## 6.5 Summa summarum

Maailma pyörii, karavaani kulkee ja koirat haukkuu. Ei ole yhtä oikeaa tapaa toteuttaa muutosta, jossa hyvin perinteinen oppilaitoksena ja yhteisen hyvän tuottajana tunnettu osakeyhtiö haluaa laajentaa rahoitusperustansa markkinaehtoisen, kovan rahan kentälle. OAKK on jo varsin hyvin ja pitkäjänteisesti usean vuoden ajan toteuttanut tahtoansa olla muutaakin, kuin vain perinteinen oppilaitos, jonka toiminta perustuu valtionosuusrahoituksen määrään.

Syksyllä 2016 ajalle 2016–2020 laaditussa liiketoimintastrategiassa ja sen käytäntöön viemisessä sekä toteutuksessa on tehty oikeansuuntaisia toimia. Jos kuitenkin haetaan kehittämisajatuksia ja verrataan tehtyjä toimia myynnin, markkinoinnin ja asiakasosaamisen kehittämiseksi teoriassa esitettyyn niin löytyy vielä paljon kyntämätöntä sarkaakin.

Ajatellaan esimerkiksi tilannetta, jossa halutaan viedä strategia käytäntöön ja halutaan ulottaa toimet systemaattisesti henkilöstöön osaamisen kehittämiseen saakka:

1. tarvitaan liiketoimintastrategia, jossa määritellään tavoitteet isossa kuvassa
2. luodaan markkinointistrategia, jossa määritellään tavoitteet muun muassa keitä ovat asiakkaat, asiakkuuden hoitomallit, mihin satsataan markkinoinnissa, mitä ovat tarjottavat palvelut ja paljonko käytämme panoksia markkinointiin
3. laaditaan myyntistrategia, jossa määritellään tavoitteet sille, että miten organisoidumme ja millaiset myyntitaktiikat ovat asiakas-segmenteillemme toimivat
4. näiden edellisten pohjalta rakennetaan myyntiprosessit, jotka mahdollistavat oikean myyntityön sekä tukevat asetettuja tavoitteita ja itse käytännön myyntityötä
5. kaikkien näiden vaiheiden jälkeen tiedämme tarkkaan, mitä osaamista meidän henkilöstöltämme vaaditaan.



Kuva 20. Teoreettinen malli strategiasta käytäntöön.

Muutosjohtamisen tärkeyttä ei voida kiistää. Pysyvän tahdotun muutoksen saavuttamiseksi on edettävä askeleittain, mutta suunnitelmallisesti. Jokainen toiminto ja jokainen työntekijä on saatava sitoutettua yhteiseen päämäärään, jotta lopputulos on haluttu. Muutosjohtamista helpottaa, jos asiat etenevät systemaattisesti ja muutoksessa on huomioitu kaikki siinä tarvittavat tekijät. Jos reilusti lähdetään toteuttamaan muutosta perinteisestä oppilaitoksesta työelämän täydennyskoulutusta tai muuta henkilöstökoulutusta tarjoavaksi yritykseksi ja lisäksi sen halutaan vielä tuovan muutoksen yrityksen rahoituksellisiin elementteihin, niin pitää uskaltaa ottaa riskejä. Riskien ottamisella tarkoitetaan sitä, että pitäisi uskaltaa toteuttaa muutosta. Lisäksi muutokselle tulee asettaa riittävät resurssit, asettaa tiukat mittarit tavoitteille, antaa henkilöstölle vaikuttamisen mahdollisuuksia ja valtuuksia toimia muutoksen edellyttämällä tavalla. Kaikkiaan tärkeätä on viedä muutos askel kerrallaan eteenpäin ja varmistaa henkilöstön mukana pysyminen muutoksessa mukana. Jos osa henkilöstöstä ei usko yhteiseen muutokseen tai alkaa passiivisuudellaan hidastaa muutosprosessia, kyseenalaistaa se muutoksen koko organisaation joka muullakin tasoilla.

## LÄHTEET

- Gerdt, B. & Korkiakoski, K. (2016). *Ylivoimainen asiakaskokemus: Työkä-lupakki*. Helsinki: Talentum Media Oy
- Gummersson, E. (2004). *Suhdemarkkinointi 4P:stä 30R:ään*. Helsinki: Ta-lentum Media Oy
- Havunen, R. (2000). *Uusi näkökulma asiakkaasen-oivaltamisen kautta tu-loksiin*. Helsinki: Oy Edita Ab
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. (2000). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.
- Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo M. (2002). *Asiakasmarkkinointi*. Porvoo: WS Bookwell Oy
- Kotter, J.P. (1996). *Muutos vaatii johtajuutta*. Helsinki: Rastor
- Leppänen, E. (2007). *Asiakaslähtöinen myynti*. Jyväskylä: Gummerus kir-japaino Oy
- Mannermaa, K. (1993). *Moniulotteinen markkinointi*. Jyväskylä: Wei-lin+Göös
- Nurmi, K. (2012). *Kipeän muutoksen lääkkeet, kohti parempia muutoksia*. Kopijyvä Oy
- Opetus- ja kulttuuriministeriö 2017. *Ammatillisen koulutuksen reformi*. Haettu 2.5.2017 osoitteesta <http://minedu.fi/amisreformi>
- Rubanovitsch, Mika & Valorinta, Ville. (2009). *Älykäs myynnin ohjaami-nen*. Keuruu: Johtajatiimi.
- Tikkanen, H. (2005). *Markkinoinnin johtamisen perusteet*. Hämeenlinna: Talentum Media Oy
- Valvio, T. (2010). *Palvelutapahtuma ja asiakkaan kohtaaminen*. Hämeen-linna: Kariston kirjapaino Oy
- Vuorio, P (2008). *Myyntitaidon käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy

Kysely henkilöstölle

### **OAKK:n henkilöstön myynti-, markkinointi- ja asiakasosaaminen**

Onko sinulla myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen koulutusta?

- Kyllä
- Ei

Jos sinulla on **myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisen** koulutusta, niin millaista? Kaikki koulutus lasketaan mukaan.

- Ammatillinen peruskoulutus
- Korkeakoulutason koulutus
- Muu lisä- tai täydennyskoulutus
- Muuta, mitä?

Kerro tarvittaessa tarkemmin yllä mainituista koulutuksistasi

---

---

---

Onko sinulla käytännön työkokemusta myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaamisesta, ja jos on, niin kuinka pitkältä ajalta?

- Ei ole kokemusta
- Alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- yli 6 vuotta

Kuinka paljon myynti-, markkinointi- ja/tai asiakasosaaminen sinua kiinnostavat osana tehtävänkuvaasi asteikolla 1-5 siten että 1=vähän ja 5=paljon?

|                  | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Myynti           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinointi     | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakasosaaminen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

Miten mielestäsi myynti ja markkinointi tulisi järjestää osana tehtävänkuvaasi?

---



---



---

Kumpi vaihtoehto kuvaa mielestäsi paremmin myynti- ja markkinointityötä:

- Myynti- ja markkinointityö on luontainen osa tehtävänkuvaani
- Myynti- ja markkinointityöstä pitäisi saada tuloksiin perustuva palkkio

Mistä myyntiin, markkinointiin ja asiakasosaamiseen liittyvistä aihepiireistä haluaisit lisää OAKK:n sisäistä koulutusta? Arvioi asteikolla 1-5, siten että 1=vähän ja 5=paljon.

|   | 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
|---|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| Asiakkuusstrategiasta   | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinakartoituksesta  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakasanalyysistä  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakassegmentoinnista  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakaspriorisoinnista  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakkuuksien hoitamiseen liittyvästä resurssoinnista ja budjetoinnista | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Asiakkuuksien hoitamiseen liittyvistä sisäisistä prosesseista           | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Koulutuspalvelujen tuotteistamisesta (ml. hinnoittelu)                  | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |
| Markkinoinnin suunnittelusta ja toteuttamisesta                         | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> |

|   |           |
|---|-----------|
| Myyntin suunnittelusta ja toteuttamisesta                                     | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Asiakaskontaktoinnista  | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Koulutuspalvelujen toteuttamisesta  | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Koulutuspalvelujen palautteiden hyödyntämisestä                               | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Jälkimarkkinoinnista  | ○ ○ ○ ○ ○ |
| Dokumentoinnista; prosessien ja dokumenttien tallentaminen<br>esim. Salakkuun | ○ ○ ○ ○ ○ |

Mitä erityisiä toiveita sinulla on sisäiseen koulutukseen edellä kuvatuista aihealueista?

---

---

---

Millaisia ideoita ja ajatuksia sinulla on seuraavien OAKK:n prosessien toteuttamiseen?

Nykyasiakkaista huolehtiminen

---

---

---

Uusasiakashankinta

---

---

---

Palvelujen hinnoittelu

---

---

---

### Palvelujen markkinointi

---

---

---

### Palvelujen myynti

---

---

---

### Palvelujen toteuttaminen

---

---

---

### Palvelujen laadunvarmistus

---

---

---

## Taustatiedot

### Sukupuoli

- Nainen
- Mies
- Muu

### Ikä

- Alle 36
- 36-45
- 46-55
- yli 55

### Tehtävien sijoittuminen

- Johtoryhmä/koordinaatioryhmä
- Kouluttaja
- Muu henkilöstö

### Työkokemus OAKK:ssa

- alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta

### Työkokemus yhteensä

- alle 1 vuosi
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- yli 10 vuotta



#### Koulutustausta

- ylempi korkeakoulututkinto/tohtorin tutkinto
- korkeakoulututkinto
- muu ammatillinen tutkinto
- pedagoginen pätevyys

#### Koulutusala OAKK:ssa

- Yhdistetty: asiakas- ja opiskelijapalvelut, hallintopalvelut, viestintä, kiinteistöpalvelut, uraohjaajat
- ePalvelut
- Hyvinvointiala: Hoito, kasvatustieteet ja puhdistus
- Hyvinvointiala: Liikunta ja kuntoutuminen
- Kielet ja kotoutuminen
- Kiinteistö- ja rakennusala
- Johtoryhmä/Koordinaatioryhmä
- Projektit
- Ravintola- ja liiketalousala
- Taloushallintopalvelut
- Teknologia- ja turvallisuusala

## Teemahaastattelu

### **TAUSTAKYSYMYKSET**

Millainen on työtehtäväsi OAKK:ssa?

Minkälaisia työtehtäviä sinulla on jo myyntiin, markkinointiin tai asiakasosaamiseen liittyen?

Mikä on OAKK:n palvelutarjonta asiakkaalle nyt ja onko tarpeita kehittää sitä?

### **MYynti**

Millainen on OAKK:n kilpailutilanne?

Mikä olisi oma luontainen roolisi myyntitehtävässä?

Kenelle lähtisit toteuttamaan koulutusten / palvelujen myyntiä ensi alkuun?

### **MARKKINOINTI**

Markkinointivälineenä lehti-ilmoittelu vai sosiaalinen media?

Kohdennettu vai kohdentamaton markkinointi?

Tehdäänkö OAKK:ssa riittävästi markkinointitoimia?

### **ASIAKKUUS JA ASIAKASLÄHTÖISYYS**

Millaisia asiakassuhteita OAKK:lla on tällä hetkellä?

Mitkä ovat OAKK:n tärkeimmät asiakaskohderyhmät?

Miten näet asiakassuhteiden tulevaisuuden, miten niiden pitäisi OAKK:ssa kehittyä?

Millainen on mielestäsi asiakaslähtöinen toimintatapa?